

guias técnicos de investimento em turismo

O PLANO DE negócios

±#

-±#%&
 >Δj√C∞x÷+
 &≥@≤=<R>Δj√
 ∞x÷+-±#%&≥@≤=<
 R>Δj√C∞x÷+-±#%&≥
 &≥@≤=<R>Δj√C∞x÷+-
 ÷+-±#%&≥@≤=<R>Δj√C
 Δj√C∞x÷+-±#%&≥@≤=<R
 ≤=<R>Δj√C∞x÷+-±#%&≥@
 ±#
 %&≥@≤=<R>Δj√C∞
 Δj√C∞x÷+-±#%&≥@≤=<R>
 @≤=<R>Δj√C∞x÷+-±#%&≥@≤
 x÷+-±#%&≥@≤=<R>Δj√C∞x÷+-±#
 >Δj√C∞x÷+-±#%&≥@≤=<R>Δj√C∞x
 ≥@≤=<R>Δj√C∞x÷+-±#%&≥@≤=<R>Δ
 +-±#%&≥@≤=<R>Δj√C∞x÷+-±#%&≥@≤=
 Δj√C∞x÷+-±#%&≥@≤=<R>Δj√C∞x÷+-±#%
 ≤=<R>Δj√C∞x÷+-±#
 #%&≥@≤=<R>Δj√
 ∞x÷+-±#%&≥@≤=
 >Δj√C∞x÷+-±#%
 @≤=<R>Δj√C∞x
 +-±#%&@≤=<R>
 ∞x÷+-±#%&≥@
 >Δj√C∞x÷+-±#
 @≤=<R>Δj√C∞
 #%&≥@≤=<R>Δ
 x÷+-±#%&≥@≤
 Δj√C∞x÷+-±#%
 ≤=<R>Δj√C∞x÷
 %&≥@≤=<R>Δj
 ÷+-±#%&≥@≤=
 j√C∞x÷+-±#%&
 =<R>Δj√C∞x÷+
 &≥@≤=<R>Δj√
 ∞x÷+-±#%&≥@≤=
 √C∞x÷+
 ≤=<R>Δj√C
 ±#%&≥@≤=<
 C∞x÷+-±#%&≥
 R>Δj√C∞x÷+-±
 @≤=<R>Δj√C∞
 -±#%&≥@≤=<R
 ∞x÷+-±#%&≥@
 >Δj√C∞x÷+-±#
 ≤=<R>Δj√C∞x
 #%&≥@≤=<R>
 x÷+-±#%&≥@≤
 Δj√C∞x÷+-±#%
 ≤=<R>Δj√C∞x÷
 %&≥@≤=<R>Δ
 x÷+-±#%&≥@≤=

TÍTULO
GUIAS TÉCNICOS DE INVESTIMENTO EM TURISMO · O PLANO DE NEGÓCIOS

EDIÇÃO
INSTITUTO DE FINANCIAMENTO E APOIO AO TURISMO
RUA IVONE SILVA, LOTE 6, 1050-124 LISBOA

CONTEÚDOS (INCLUINDO CD)
DELOITTE & TOUCHE · AUDITORES E CONSULTORES, LDA.

DESIGN (INCLUINDO CD)
[ATELIER B2] JOSÉ BRANDÃO | PAULO FALARDO

PRÉ-IMPRESSÃO E IMPRESSÃO
TEXTYPE · ARTES GRÁFICAS, LDA.

REPRODUÇÃO CD-ROM'S
SONDEX, AUDIOVISUAIS E MULTIMÉDIA

TIRAGEM
1.000 EXEMPLARES

ISBN
972-95339-4-6

DEPÓSITO LEGAL
185 513/02

SETEMBRO 2002

1.

PÁGINA 5 NOTA PRÉVIA

PÁGINA 7 INTRODUÇÃO

- 7 > O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIO?
- 8 > PARA QUE SERVE UM PLANO DE NEGÓCIO?
- 8 > O QUE DESEJAM LER OS DESTINATÁRIOS DE UM PLANO DE NEGÓCIO?
- 9 > REGRAS BÁSICAS DE APRESENTAÇÃO
- 9 > A QUEM SE DIRIGE ESTE GUIÃO?

2.

PÁGINA 11 A ACTIVIDADE
DO TURISMO

- 11 > O TURISMO MUNDIAL
- 15 > A ACTIVIDADE TURÍSTICA EM PORTUGAL

PÁGINA 21 OPORTUNIDADES E TENDÊNCIAS
— OPINIÃO DE ACTORES CHAVE
DA ACTIVIDADE DO TURISMO

- 21 > PERFIL DO INVESTIDOR
- 22 > OPORTUNIDADES E AMEAÇAS MAIS RELEVANTES

3.

GUIÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

PÁGINA 27 ESTRUTURA INDICATIVA

PÁGINA 28 ÍNDICE

PÁGINA 29 RESUMO EXECUTIVO

PÁGINA 31 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

- 31 > IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA
- 31 > PROMOTORES DO PROJECTO
- 34 > HISTORIAL
- 34 > MISSÃO E OBJECTIVOS

PÁGINA 37 ANÁLISE EXTERNA

- 38 > ANÁLISE DA MACRO-ENVOLVENTE
- 41 > ANÁLISE DA MICRO-ENVOLVENTE
- 48 > FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO
- 48 > OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

PÁGINA 49 APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

- 50 > OBJECTIVOS
- 50 > ESTRATÉGIA DE *MARKETING MIX*
- 53 > AVALIAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA
- 55 > PROJEÇÕES E RESPECTIVOS PRESSUPOSTOS
- 65 > ANÁLISE DA RENTABILIDADE
- 71 > IMPACTE DO INVESTIMENTO

1.

PÁGINA 05 NOTA PRÉVIA

PÁGINA 07 INTRODUÇÃO

NOTA PRÉVIA

O Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo tem por objecto apoiar, directa ou indirectamente, o fortalecimento e o desenvolvimento de estruturas empresariais, promovendo a implementação de investimento de relevância para o sector do turismo. Atentas as especificidades das actividades do turismo e as suas diversas componentes (entre outras, as de alojamento, restauração, distribuição, animação), verifica-se ser o tecido empresarial deste sector constituído, maioritariamente, por Pequenas e Médias Empresas que desempenham um papel determinante na criação de emprego e são factor de estabilidade social e de dinamismo económico. Por esse motivo, as PME ocupam uma posição privilegiada no Programa Operacional da Economia e são destinatárias primeiras dos sistemas de incentivo ao investimento em turismo, os quais têm, por objectivo central, a modernização e o reforço da competitividade das empresas portuguesas. Neste âmbito, é de grande utilidade para os empresários, potenciais ou instalados, melhor conhecerem e aplicarem os *ensinamentos* que um Plano de Negócios proporciona. O Plano de Negócios revela-se, assim, um instrumento crítico de apoio à criação e gestão de uma empresa, ao possibilitar uma percepção dos pontos fortes e fracos, constrangimentos e oportunidades do mercado e do projecto. Paralelamente, visa fortalecer os conhecimentos e meto-

dologias necessários à melhor definição do projecto de investimento e sistematiza os passos inerentes à preparação de um processo de financiamento. Estas são as principais razões que levaram o Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo a editar esta publicação, elaborada pela *Deloitte & Touche*, obra esta que visa constituir um guião de apoio à criação de novos projectos de investimento em turismo e favorecer a gestão corrente dos negócios, ao perspectivar os vectores e processos que os optimizam. Por fim, cabe salientar o facto desta publicação incluir um CD-Rom, composto por uma folha de cálculo para apoiar os promotores na elaboração do estudo de viabilidade económico-financeira dos seus projectos. Com esta publicação, a primeira de uma colecção de *Guias Técnicos de Investimento em Turismo*, o Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo, pretende contribuir para o reforço da capacidade de adaptação das empresas portuguesas aos desafios, cada vez mais exigentes, da gestão em ambiente de mudança e da tomada de decisões num quadro de multipressões concorrenciais.

O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Emanuel Marques dos Santos

Maria José Catarino

Albino Martins

INTRODUÇÃO

> O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIO?

Um plano de negócio é um instrumento que permite analisar a viabilidade de um projecto empresarial. Elaborar um plano de negócio força o promotor a reflectir, sistematizar, planear e orçamentar sobre a oportunidade de negócio detectada. Assim, um plano de negócio, através de uma recolha realista de informação, apresenta e define os objectivos do projecto, quantifica os meios necessários e demonstra as suas condições de viabilidade e, consequentemente, os riscos envolvidos. Trata-se de um instrumento precioso, quer como “embaixador” do projecto junto de entidades financiadoras ou eventuais parceiros quer como orientador na sua fase de lançamento.

Um plano de negócio deve ter uma apresentação apropriada, ser objectivo, claro, preciso e, acima de tudo, realista. Um promotor nunca deve minimizar as necessidades de financiamento ou os riscos envolvidos, nem pretender viciar dados para os potenciais financiadores ou parceiros, pois o principal prejuízo será sempre o do proponente que comprometerá o seu sonho empresarial.

O objectivo do plano de negócio não é o de confundir os potenciais financiadores, através da utilização de complicados conceitos de matemática financeira, *marketing* ou estratégia empresarial. Pelo contrário, aliado ao rigor e ao realismo, requer simplicidade, para favorecer a tomada de uma decisão tão importante como a de investir.

> PARA QUE SERVE UM PLANO DE NEGÓCIO?

Quando o promotor se dirige a terceiros, nomeadamente a um banco, a serviços públicos ou a capitais de risco, para angariar fundos, o plano de negócio surge como elemento indispensável. Muitas empresas-mãe requerem também às subsidiárias que, anualmente, elaborem um plano de negócio. No entanto, um plano de negócio não serve apenas propósitos externos. Deve constituir um importante documento de planeamento da gestão da empresa.

> O QUE DESEJAM LER OS DESTINATÁRIOS DE UM PLANO DE NEGÓCIO?

Qualquer destinatário tem diferentes critérios de selecção de projectos.

BANCOS

Qualquer banco quererá saber:

- > qual o montante de empréstimo?
- > qual o destino dos fundos?
- > quando poderá reembolsar o empréstimo?
- > será capaz de pagar os juros?
- > a sua empresa será capaz de sobreviver a um desvio negativo relativamente ao projecto apresentado?
- > que garantias oferece como contrapartida do empréstimo?

CAPITAIS DE RISCO

As empresas de capitais de risco são, geralmente, os leitores mais críticos de um plano de negócio, dado que investem geralmente em situações mais arriscadas. A taxa de aceitação é relativamente baixa. Apenas 2% dos projectos apresentados são aprovados.

As empresas de capitais de risco exigem que o projecto contemple:

- > Retorno elevado: em média, desejam recuperar cerca de duas vezes e meia o investimento inicial em cinco anos.
- > Saída pré-programada: normalmente, o contrato contempla uma cláusula que define a forma como a capital de risco irá sair do capital social da empresa (ano de saída, obrigação de recompra por um determinado valor, venda a um terceiro ao valor de mercado).

Estas empresas investem principalmente nas pessoas e não nos projectos.

EMPRESA

Para a empresa, um plano de negócio é um instrumento de planeamento do crescimento, de reacção a alterações que possam ocorrer, de controlo e de avaliação do desempenho futuro.

Ao elaborar um plano de negócio, o empresário deve pensar detalhadamente no seu negócio e definir claramente os seus objectivos.

Não é suficiente saber o que pretende, o empresário deve ter a capacidade de colocar em prática os seus objectivos. Assim, esta ferramenta serve também para, num determinado momento, avaliar a qualidade dos seus recursos e determinar as suas necessidades. Os recursos necessários não se prendem, exclusivamente, com aspectos financeiros, incluem também capacidade de produção, desenvolvimento de novos produtos, pesquisa de novos mercados, trabalhadores especializados, entre outros.

Assim, um plano de negócio não deve ser encarado como um documento a elaborar ocasionalmente. A actualização deve ser periódica. Uma análise dos desvios entre os resultados reais e os previstos constitui um excelente ponto de partida para planos futuros.

➤ REGRAS BÁSICAS DE APRESENTAÇÃO

O documento deve ter uma apresentação apropriada que incite à leitura. Para tal, deve ser criado um *layout* simples e que tenha em atenção o tamanho e estilo da letra, bem como as margens e os espaços entre linhas.

➤ Fonte recomendada	Arial
➤ Tamanho de letra recomendado	11
➤ Margem esquerda recomendada	5,5
➤ Margem direita recomendada	3,0
➤ Margem superior e inferior recomendadas	2,5
➤ Espaço entre linhas recomendado	1,5

A capa não necessita ser muito elaborada, devendo incluir os seguintes elementos:

- Nome da empresa
- Data
- Nome dos promotores do projecto apresentado no Plano
- Endereço, telefone, *fax*, correio electrónico, *website* dos promotores
- Referência à confidencialidade do plano, por exemplo:

O DESTINATÁRIO DESTE PLANO DE NEGÓCIO RECONHECE

QUE A INFORMAÇÃO FORNECIDA POR (*identificação da empresa*) É CONFIDENCIAL.

ASSIM, CONCORDA EM NÃO A DIVULGAR SEM A AUTORIZAÇÃO EXPRESSA DE (*identificação da pessoa responsável*).

➤ A QUEM SE DIRIGE ESTE GUIÃO?

Este documento não se destina prioritariamente às grandes empresas, na medida em que estas dispõem de estruturas internas ou de consultores externos especializados.

O público alvo deste Guião é o pequeno ou médio investidor que detectou uma oportunidade de negócio, pretende analisar a sua viabilidade e apurar potenciais condições de implementação do projecto.

2.

PÁGINA 11 A ACTIVIDADE
DO TURISMO

PÁGINA 21 OPORTUNIDADES
E TENDÊNCIAS
— OPINIÃO
DE ACTORES CHAVE
DA ACTIVIDADE
DO TURISMO

A ACTIVIDADE DO TURISMO

Dado que esta publicação pretende ser um Guião para o promotor em turismo, além de indicar os passos que permitirão formalizar um projecto, optámos por fornecer uma breve caracterização da actividade turística em Portugal e apresentar as principais tendências apontadas por reconhecidos actores chave.

> O TURISMO MUNDIAL

As mudanças sociais, económicas e tecnológicas que têm vindo a ocorrer na sociedade, têm contribuído, indubitavelmente, para o crescimento do turismo. Este revelou-se, por sua parte, como um factor decisivo de desenvolvimento económico, através de uma rede complexa de actividades económicas, nomeadamente de fornecimento de alojamento, alimentação e bebidas, transportes, entretenimento e outros serviços para os turistas.

Actualmente, o turismo assume uma importância significativa na economia mundial. Envolve milhões de pessoas e apresenta taxas de crescimento ao nível das actividades económicas mais dinâmicas. Segundo a Organização Mundial de Turismo (O.M.T.):

- > Entre 1950 e 1999, a taxa de crescimento média anual do número de chegadas internacionais ascendeu a 7%. No mesmo período, as receitas do turismo internacional registaram um crescimento médio de 12% ao ano. Até 2020, a OMT

prevê uma taxa de crescimento média anual das chegadas internacionais de turistas na ordem dos 4% e das receitas do turismo entre 6% e 7%.

- > Na União Europeia (UE), as actividades directamente ligadas aos produtos e serviços de turismo representavam, de acordo com os últimos dados, uma contribuição importante para o PIB (em média 5,5%), para o emprego (6% do emprego total na UE) e para o comércio externo de serviços (cerca de 30%). Estudos da UE indicam que o turismo deverá crescer acima da média da economia nos próximos 10 anos, apontando-se para aumentos médios anuais de 2,5% a 4%, em termos de volume de negócio e de 1% a 1,5% quanto ao emprego. O turismo poderá criar entre 2,2 e 3,3 milhões de postos de trabalho na UE, até 2010.
- > O turismo situa-se entre as 5 principais categorias de geração de receitas em 83% dos países e constitui a principal fonte de divisas em, pelo menos, 38% dos países.

A evolução da actividade turística terá que passar pela modernização, apostando em factores como a melhoria da qualidade, a diferenciação e diversificação de produtos e mercados e o reforço da acção comercial.

Por outro lado, verifica-se a necessidade do turismo ser empreendido de forma sustentada, a fim de proporcionar benefícios de longo prazo às economias locais. De facto, estratégias desequilibradas conduziram um número significativo de países a sentir os efeitos adversos de um crescimento desregrado. Estes deverão obrigatoriamente aumentar o valor acrescentado do seu produto turístico se quiserem manter a sua competitividade. Pode afirmar-se que o êxito depende, crucialmente, da capacidade de gerir e controlar o crescimento.

SEGMENTAÇÃO

A nível internacional, a principal motivação que ocasionou movimentos turísticos foi o lazer. No entanto, verifica-se actualmente, uma tendência para a diversificação do mercado e o fraccionamento das férias, o que leva as pessoas a viajarem por períodos mais curtos e por diferentes motivos.

A diversidade de actividades que estão relacionadas com o turismo envolve numerosos segmentos, nomeadamente: o turismo de natureza, rural, urbano, cultural, náutico, de negócio, sol e mar, gastronómico, aventura, ecoturismo, enoturismo, étnico, religioso, desportivo, de saúde.

Pela sua importância relativa, o sol/praias e as viagens de negócio são dois dos segmentos que mais se destacam. As actividades turísticas continuam a estar concentradas em certas regiões, geralmente à beira-mar e nas montanhas. O turismo urbano, que inclui cidades históricas, é outro segmento relevante do turismo que continua a expandir-se. No entanto, as mais elevadas taxas de expansão comercial registam-se em nichos de mercado, constituídos, por exemplo, pelo turismo aventura ou o ecoturismo.

O turismo de negócio representa, de igual modo, um segmento significativo, sendo a oferta constituída por alojamento apropriado e equipamentos especializados que respondem às exigências deste nicho, nomeadamente através da disponibilização de um conjunto de serviços de apoio.

Em virtude da expansão da economia mundial e da crescente globalização, as viagens de negócio deverão continuar a aumentar o seu peso relativo na procura turística. Para este tipo de turismo, a grande maioria dos clientes recorre às agências de viagens.

ORIGEM E DESTINO DA PROCURA

Em 1950, cerca de 97% das chegadas de turistas internacionais concentravam-se em apenas 15 países, enquanto em 1999, os 15 principais destinos turísticos já só representavam 60% do total das chegadas.

Verifica-se uma tendência para o crescimento do consumo dos serviços turísticos em períodos curtos, nomeadamente fins-de-semana. Nestes períodos, as razões de viagem estão directamente relacionadas com visitas a familiares ou amigos, descanso e quebra de rotina.

Por outro lado, no que se refere à época alta de férias, os destinos escolhidos incluem locais mais longínquos, o que fica a dever-se às reduções na duração e custos de viagem, derivados dos avanços tecnológicos e da acrescida concorrência.

Os destinos turísticos relativamente aos quais se espera um maior crescimento relativo até 2020 incluem a China, a Federação Russa, a República Checa e o México. Entretanto, espera-se que a Europa registe um crescimento de 3,1% ao ano nas chegadas até 2020, embora para a Europa do Sul se espere um crescimento médio de 2% ao ano. A principal causa para as taxas de crescimento relativamente moderadas da Europa é, naturalmente, a base muito elevada da actividade de turismo de e para a Europa.

Quanto aos principais países emissores à escala mundial em 2020, perspectiva-se a Alemanha no 1.º lugar, com uma quota de mercado de 10%. Seguem-se o Japão (9%), os EUA (8%) e a China (6%).

FACTORES CONDICIONADORES DA PROCURA

A crescente prosperidade verificada nas duas últimas décadas do século XX veio fomentar a apetência e capacidade da população para usufruir de viagens a título de lazer e negócios.

Em termos gerais, pode dizer-se que a procura de turismo de lazer é influenciada, principalmente, por três factores:

- > o rendimento das famílias
- > o número de dias de férias
- > a estrutura etária da população

Esta constatação permite-nos pensar que o crescimento económico em determinadas regiões do globo, possa vir, a prazo, a contribuir significativamente para o aumento do volume dos fluxos turísticos mundiais.

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O êxito no desenvolvimento de produtos competitivos no turismo é determinado por factores que os investidores devem ter em atenção antes de se posicionarem no mercado:

1. estabilidade política
2. situação económica
3. acessibilidades
4. infra-estruturas e equipamentos
5. rede de transportes
6. desenvolvimento tecnológico
7. concorrência
8. gestão apropriada
9. qualificação do pessoal
10. apoios ao investimento

PERSPECTIVAS DE EVOLUÇÃO

O turismo de lazer tem vindo a sofrer uma evolução contínua ao longo dos últimos anos: os destinos turísticos tendem a ser cada vez mais longínquos, em virtude dos avanços tecnológicos e da concorrência internacional terem reduzido o custo real de viajar, quer em tempo quer em termos monetários. Por outro lado, a evolução social e a aceleração do ritmo de vida da população têm originado férias repartidas e de períodos mais reduzidos. Face a estas alterações, perspectivam-se algumas mudanças:

- > Pressão sobre os preços e crescente diversidade das necessidades e expectativas dos turistas. Para manter a competitividade, torna-se imperativo ajustar, na medida do possível, a oferta turística à procura, tendo em atenção que esta é mutável e está particularmente exigente no que respeita à qualidade.
- > A rapidez de resposta, por parte da oferta de serviços turísticos, bem como a sua flexibilidade, serão, cada vez mais, factores competitivos fundamentais, até porque um número crescente de turistas apresenta uma forte vertente individualista, constituindo nichos de mercado claramente distintos do turismo massificado.
- > Outra tendência da procura turística é uma alteração nos padrões da sazonalidade, expressa através do número crescente de pacotes de férias fora de estação. Este fenómeno deve-se ao aumento da idade média dos turistas, à generalização da prática de férias repartidas e ao aparecimento de novos serviços e produtos turísticos.
- > Um segmento de mercado emergente que tem apresentado elevadas taxas de crescimento é o *turismo sénior* que representa mais de 20% das viagens feitas por europeus, podendo vir a ser um segmento de mercado particularmente importante para Portugal.

> A ACTIVIDADE TURÍSTICA EM PORTUGAL

Portugal descobriu cedo o interesse e a importância do turismo.

As condições naturais e climáticas existentes, o grau de competitividade dos preços, o sentido de hospitalidade e a peculiaridade da cultura, são factores que favorecem o desenvolvimento do turismo como actividade económica.

Estes factores permitiram, de facto, um crescimento notável da actividade do turismo que assumiu um peso determinante na economia portuguesa, representando actualmente cerca de 8% do PIB e 10% do emprego.

CARACTERIZAÇÃO DA PROCURA

> POSICIONAMENTO

À escala mundial, Portugal posicionou-se nos 15 destinos turísticos mais procurados, captando 1,7% do número global de turistas.

CHEGADA DE TURISTAS ESTRANGEIROS (EM %)	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BASE: EUROPA	2,8%	2,9%	2,8%	2,8%	3%	3,1%	3%
BASE: SUL DA EUROPA	10%	10,1%	9,9%	9,7%	10,3%	9,8%	9,6%
BASE: MUNDO	1,7%	1,7%	1,6%	1,6%	1,8%	1,8%	1,7%

FONTE: OMT.

Em termos de receitas (preços correntes), Portugal captou 1,1% do total mundial.

RECEITAS DO TURISMO (EM %)	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
BASE: EUROPA	10,5%	10,5%	9,5%	10,0%	10,5%	10,5%	11,0%
BASE: SUL DA EUROPA	6,8%	6,6%	6,2%	6,2%	6,5%	6,4%	6,7%
BASE: MUNDO	1,1%	1,1%	1%	1%	1,1%	1,1%	1,1%

FONTE: OMT.

> TURISTA NACIONAL vs ESTRANGEIRO

Segundo dados da OMT, o turista em Portugal é composto por um terço de nacionais e dois terços de estrangeiros.

Segundo a Direcção Geral de Turismo¹, 71% dos portugueses com mais de 15 anos gozam férias. Destes, 26% escolhem o estrangeiro como destino, 49% fazem férias em Portugal e os restantes ficam na sua residência habitual.

Tradicionalmente, o nosso país apresenta uma elevada dependência de um número reduzido de mercados emissores. Os nossos vizinhos espanhóis assumem a liderança, representando em 2000, 75,6% do número total de visitantes e 48,5% das entradas de turistas estrangeiros. Seguem-se outros países Europeus² como:

	TOTAL DE VISITANTES	TURISTAS
REINO UNIDO	7,2%	15,5%
ALEMANHA	3,7%	7,7%
FRANÇA	2,9%	6,3%
HOLANDA	1,9%	4,1%

Existe actualmente a preocupação de reconhecer as entradas dos portugueses residentes no estrangeiro como turistas. Estes representam entre 15% a 16% das entradas de turistas em Portugal³.

> MOTIVAÇÃO DO TURISTA EM PORTUGAL

Os portugueses que gozam férias em Portugal, fora da sua residência habitual, procuram, na sua grande maioria, o produto sol / praia, bem como os destinos ligados à religião. Os ambientes eleitos pelos portugueses para o gozo de férias são a praia com 48%, o campo com 33%, a montanha 7% e a cidade 7%⁴.

No que se refere aos turistas estrangeiros, estes deslocam-se a Portugal para gozar férias (88,4%), por questões relacionadas com a actividade profissional, como por exemplo congressos (7,1%).

1) FONTE: DGT "AS FÉRIAS DOS PORTUGUESES", 1999

2) FONTE: DGT, "ENTRADAS GERAIS DE VISITANTES ESTRANGEIROS SEGUNDO O PAÍS DE NACIONALIDADE, 2000

3) FONTE: "TURISMO – DIAGNÓSTICO PROSPECTIVO", FEVEREIRO 2000

4) FONTE: DGT "AS FÉRIAS DOS PORTUGUESES", 1999

MOTIVOS DOS TURISTAS EM PORTUGAL

PAÍSES DE RESIDÊNCIA	FÉRIAS	NEGÓCIOS	ACTIVIDADE PROFISSIONAL CONGRESSOS	COMPRAS	VISITA FAMILIARES AMIGOS	RELIGIÃO	DESPORTO	OUTROS MOTIVOS
ALEMANHA	90,5%	2,8%	2,8%	0,1%	2,2%	0,3%	0,6%	0,7%
ESPAÑA	86,6%	3,4%	4,3%	0,9%	2,6%	0,4%	0,4%	1,4%
FRANÇA	84,7%	4,2%	4,9%	0,0%	5,3%	0,0%	0,5%	0,4%
PAÍSES BAIXOS	93,3%	2,0%	1,5%	0,0%	1,7%	0,0%	1,1%	0,4%
REINO UNIDO	92,1%	2,6%	2,4%	0,0%	1,5%	0,0%	0,8%	0,6%
E.U.A.	79,9%	8,1%	4,2%	0,0%	6,0%	0,0%	0,7%	1,1%
OUTROS	87,2%	3,4%	4,7%	0,0%	2,9%	0,0%	0,9%	0,9%
TOTAL	88,4%	3,4%	3,7%	0,1%	2,7%	0,1%	0,8%	0,8%

FONTE: INE, GASTOS DOS ESTRANGEIROS NÃO RESIDENTES, 1997

> PERÍODOS DE FÉRIAS / SAZONALIDADE

Apesar da tendência generalizada para o aumento de férias fraccionadas, verifica-se, ainda, uma concentração elevada de fluxo de turistas no mês de Agosto. No entanto, seguindo a tendência global, os portugueses têm vindo a gozar mais as suas férias de forma repartida:

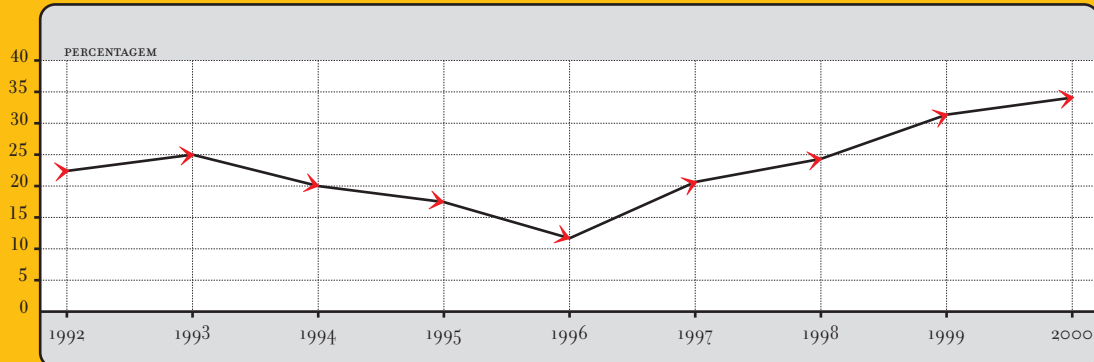
REPARTIÇÃO DE FÉRIAS	1996	1997	1998	1999	2000
DE UMA SÓ VEZ	94%	89%	77%	68%	69%
REPARTIDAS	6%	11%	22%	32%	32%
EM DOIS PERÍODOS	5%	9%	19%	27%	27%
EM TRÊS PERÍODOS	1%	1%	2%	4%	4%
EM QUATRO PERÍODOS	—	—	1%	1%	1%
NÃO INDICAM	—	1%	—	—	—

FONTE: DGT

Os turistas portugueses concentram as suas férias no mês de Agosto, o que reflecte, essencialmente, o sistema de férias escolares.

Os designados *short-breaks*, nomeadamente fins-de-semana, apresentaram um rendimento notável, mobilizando 34% da população de idade superior a 15 anos residente no continente contra 12% em 1996.

GOZO DE FINS DE SEMANA FORA DA RESIDÊNCIA HABITUAL



BASE: POPULAÇÃO PORTUGUESA MAIOR DE 15 ANOS RESIDENTE NO CONTINENTE

FONTE: DGT

A permanência média dos portugueses residentes no estrangeiro é significativamente superior à dos restantes turistas: 17,6 dias em 1998¹. No entanto, este tipo de turismo também se caracteriza por uma forte sazonalidade, concentrado essencialmente no mês de Agosto.

No que se refere ao turista estrangeiro, a concentração verifica-se também no mês de Agosto, tendo a permanência média de turistas, em 1998¹, ascendido a sete dias. Destacam-se os mercados:

- > Alemão 11,5 dias de estada
- > Britânico 9,6 dias de estada

> PERFIL DO TURISTA

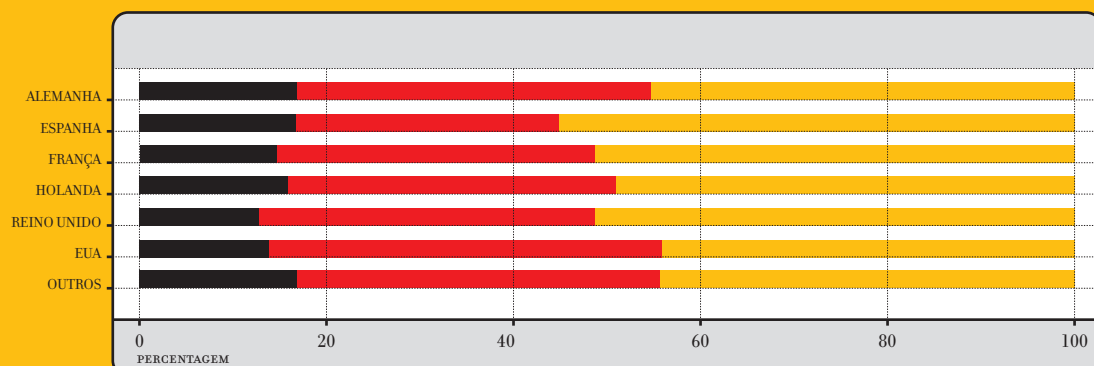
O turista em Portugal é constituído, sobretudo, por residentes nos países europeus, não apresentando, em média, um poder de compra muito elevado.

É importante realçar o peso crescente do turismo sénior estrangeiro, representando os reformados, em 1998, 19,8% de todos os turistas.

A aposta de todos os intervenientes na actividade do turismo deverá ir, sobretudo, no sentido de aumentar as receitas provenientes do turismo (mais do que o número de turistas), o que passa por conquistar turistas mais exigentes e com maior poder de compra.

1] FONTE: DGT "PERMANÊNCIA MÉDIA, POR PAÍS DE ORIGEM", 1998

SITUAÇÃO PERANTE O TRABALHO DOS ESTRANGEIROS QUE VISITAM PORTUGAL



■ OUTROS² ■ REFORMADO ■ TRABALHADOR ACTIVO A EXERCER PROFISSÃO

FONTE: INE

> DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

Nos últimos anos, assistimos a uma concentração elevada de turistas em três regiões: Algarve, Lisboa e Vale do Tejo e Região Autónoma da Madeira

DORMIDAS – HOTELARIA GLOBAL

DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DE TURISTAS (NACIONAIS E ESTRANGEIROS)	1990	1998	1999	2000	% em 2000
NORTE	2.459.997	2.922.069	2.994.353	3.012.673	9%
CENTRO	1.548.442	1.905.919	1.947.847	2.000.134	6%
LISBOA E VALE DO TEJO	5.798.170	8.136.199	7.284.672	7.823.695	23%
ALENTEJO	724.399	888.107	782.360	845.150	3%
ALGARVE	9.662.851	13.625.846	13.431.795	14.571.472	43%
R. A. AÇORES	363.497	456.561	519.555	580.218	2%
R. A. MADEIRA	3.256.178	4.469.798	4.767.479	4.961.781	15%
CONTINENTE E R. AUTÓNOMAS	23.813.534	32.404.499	32.728.061	33.795.123	100%

FONTE: DGT

2] DONAS DE CASA, ESTUDANTES, PROCURA 1.º EMPREGO E DESEMPREGADOS

LOCAIS DE FÉRIAS DOS PORTUGUESES FORA DA RESIDÊNCIA HABITUAL – 2000

ÁREAS PROMOCIONAIS	SUBÁREAS PROMOCIONAIS	% DO TOTAL
PORTO E NORTE DE PORTUGAL	PORTO	7,7%
	DOURO	0,4%
	MINHO	8%
	TRÁS-OS-MONTES	3,8%
	TOTAL	19,9%
BEIRAS		15,5%
LISBOA E VALE DO TEJO	LISBOA	3,7%
	COSTA DO ESTORIL E SINTRA	2,8%
	LEIRIA/FÁTIMA	5,2%
	OESTE	4%
	VALE DO TEJO	2,3%
	COSTA AZUL	6,6%
	TOTAL	24,6%
ALENTEJO		7,4%
ALGARVE		31,8%
MADEIRA		1,3%
AÇORES		0,8%

BASE: POPULAÇÃO PORTUGUESA MAIOR DE 15 ANOS RESIDENTE NO CONTINENTE

FONTE: DGT

CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA

À semelhança do que se verifica no resto da Europa, coexistem na hotelaria nacional grupos de dimensão significativa, de capital nacional ou estrangeiro e muitas pequenas unidades independentes. Alguns dos grandes grupos económicos nacionais encontram-se a investir fortemente na actividade do turismo, tanto em território nacional, como seguindo uma estratégia de internacionalização, vocacionada, sobretudo, para o Brasil, Cabo Verde e Moçambique.

O recurso turístico mais explorado em Portugal é, indubitavelmente, o “sol-mar”, proporcionado por um clima ameno e uma faixa costeira diversificada. Não obstante, o nosso país apresenta uma gama variada de atracções que respondem a diferentes motivações, sem que seja necessário percorrer grandes distâncias, tais como: aldeias antigas preservadas em ambientes naturais, casas senhoriais, marinas, estâncias termais, sítios património mundial, locais de peregrinação religiosa.

Estas características foram, também, responsáveis pelo rápido crescimento do negócio do turismo. No entanto, ainda se verificam deficiências:

- > no ordenamento urbanístico de algumas zonas
- > nas infra-estruturas de apoio (higiene e saúde, serviços, lazer)
- > nas redes de transporte (rodoviária e ferroviária)

PÁGINA 11 A ACTIVIDADE
DO TURISMO

PÁGINA 21 OPORTUNIDADES
E TENDÊNCIAS
— OPINIÃO
DE ACTORES CHAVE
DA ACTIVIDADE
DO TURISMO

OPORTUNIDADES E TENDÊNCIAS

Por forma a obter um quadro geral do turismo em Portugal, foram efectuadas entrevistas a responsáveis de empresas e associações que se encontram a operar na hotelaria, no turismo de habitação, na restauração, nas agências de viagens e no entretenimento. As entrevistas realizadas tiveram por base um guião elaborado pela Deloitte & Touche, cujo objectivo era o de apurar as principais características de um potencial investidor para obter sucesso, bem como perspectivar as oportunidades e ameaças mais relevantes. Neste sentido, os pontos seguintes expressam a opinião desses diversos actores, recolhidas ao longo das entrevistas.

> PERFIL DO INVESTIDOR

O perfil necessário, apontado consensualmente pelos actores entrevistados, apresenta as seguintes características:

- > ter sensibilidade para o turismo (gosto pela prestação de serviços)
- > ter espírito empreendedor
- > ser criativo
- > ter capacidade financeira
- > ter experiência na actividade do turismo e formação adequada (nomeadamente no domínio das línguas)

- > ser realista (evitando investimentos astronómicos) e prudente (estudando o mercado e fluxos existentes, tendo em atenção constrangimentos legais numa fase prévia ao investimento)

> OPORTUNIDADES E AMEAÇAS MAIS RELEVANTES

RESTAURAÇÃO

A restauração caracteriza-se por uma elevada fragmentação da oferta, um número limitado de empresas globais competindo com muitos concorrentes de base local e ou regional. Assim, mais de 90% do tecido empresarial é constituído por micro-empresas.

No decorrer das entrevistas efectuadas, os diversos actores coincidiram na identificação de 3 subsegmentos: massificado/indiferenciado, diferenciado e topo de gama.

MASSIFICADO/INDIFERENCIADO

As empresas deste segmento prestam um serviço de interesse público e estabilidade económica e social, na medida em que o seu aparecimento surge em função das crescentes necessidades geradas pela sociedade moderna, nomeadamente, “ter de comer fora de casa”.

Este mercado expandiu-se nos últimos anos devido, sobretudo, ao crescimento económico traduzido: na urbanização acelerada; crescente ocupação do mercado de trabalho pelas mulheres; aumento da distância média entre local de trabalho e residência; diminuição dos tradicionais “postos fixos de trabalho”, em detrimento de profissões móveis que exigem inúmeras deslocações.

Nos últimos anos assistimos a uma explosão deste tipo de empresas, as quais visam satisfazer necessidades de conveniência, rapidez e custo.

Encontramos neste segmento 2 tipos de oferta:

• Grandes cadeias *standardizadas*

- > o seu aparecimento em Portugal é relativamente recente
- > apresentam as maiores taxas de crescimento na restauração
- > oferecem um serviço de qualidade e imagem padronizados
- > beneficiam de estruturas centrais de logística e *marketing* institucional
- > oferecem garantias de cumprimento das diversas regulamentações, nomeadamente de higiene e segurança
- > em fase de crescimento em Portugal

• Estabelecimentos individuais

- > caracterizam-se pelo excessivo número de empresas que compõe um mercado altamente fragmentado
- > podem ser encontrados em praticamente todas “as esquinas”

- > grande parte destes estabelecimentos nem sempre cumpre as regras mínimas de higiene e segurança
- > não apresentam nenhum factor de diferenciação (não usufruem de uma decoração especial, oferta de marca conhecida ou produto específico)
- > negócios familiares

D I F E R E N C I A D O

Este segmento tem por objectivo a oferta ao consumidor de algo mais do que refeições baratas, convenientes e próximas. Esta diferenciação pode passar por:

- > oferta temática
- > gastronomia específica
- > decoração
- > ambiente acolhedor
- > animação
- > atractivos naturais/culturais

Este segmento implica investimentos mais avultados, quer pelo facto de se situar em zonas mais dispendiosas quer por exigir a colaboração de profissionais especializados e um maior esforço de adequação às expectativas dos clientes. Dado destinar-se a um consumo do segmento médio/alto, permite a aplicação de margens mais elevadas.

Apesar de já apresentar em Portugal alguma oferta, este segmento carece, ainda, de potenciais iniciativas. Surgem como factores críticos de sucesso: a localização; a qualificação do pessoal; a existência de estacionamento; a criatividade e a presença do proprietário do restaurante.

A aposta deve ser em nichos de mercado diferenciados, bem como na qualidade. Só assim será possível garantir o futuro sucesso.

T O P O D E G A M A

Este segmento contempla estabelecimentos que visam prestar serviços distinguidos por um requinte e qualidade superiores, destinando-se a um segmento médio/alto.

Apesar de constituir um segmento a apostar, os investimentos exigidos são elevados e o posicionamento e sustentabilidade difíceis de alcançar.

H O T E L A R I A

A hotelaria é um segmento composto por um número limitado de grandes cadeias globais que concorrem com uma base alargada de empresas locais ou regionais.

Em Portugal, o turista recorre aos serviços hoteleiros essencialmente por dois tipos de motivos: sol e praia e negócios.

Perspectiva-se que os movimentos de deslocalização de sedes de empresas decorrentes da globalização e o crescente aumento do uso de novas tecnologias (videoconferência, teleconferência, *internet*, entre outras) constituam condicionantes ao segmento de negócios.

Na actual conjuntura, as cadeias globais (nacionais ou estrangeiras) ganham preponderância nestes dois segmentos. Esta situação deve-se:

- > à dimensão e capacidades financeiras destas cadeias
- > às relações privilegiadas que estabelecem com os operadores
- > à elevada notoriedade e imagem, conseguida através da presença consistente e sustentada que mantêm no mercado
- > à garantia de elevados padrões de qualidade
- > a estratégias de diversificação e estratificação seguidas afim de oferecer "hotéis para todos os bolsos"

O êxito advém da oferta de um produto posicionado para ir de encontro às expectativas deste tipo de consumidor (sol/praia e negócios):

- > oferecem uma qualidade *standardizada*, através de uma marca forte, em todas as unidades, localizadas em pontos estratégicos do país, proporcionando uma relação qualidade/preço imbatível devido às economias de escala

Mediante este quadro de acrescida concorrência, os actores mais pequenos deverão repensar as suas estratégias para sobreviver e crescer.

Das tendências perspectivadas pela evolução do estilo de vida, dos gostos, expectativas e exigências dos turistas, os entrevistados identificaram algumas oportunidades, das quais destacamos as seguintes:

- > apostar em nichos de mercado pouco explorados, tais como hotéis de luxo personalizados, hotéis temáticos (religião, saúde e alguns desportos tais como caça, pesca, mergulho, golf, etc.), hotéis inseridos em edifícios históricos, hotéis inseridos em meio ambiente natural ou rústico (aldeias preservadas)
- > apostar no turismo interno (cerca de 2 milhões de portugueses "vão para fora cá dentro")
- > apostar na *internet*, de forma a atenuar a dependência em relação às agências de viagens/operadores, aumentar as margens praticadas e posicionar-se neste mercado que constitui base para futuros negócios
- > investir em serviços complementares, tais como apoio a feiras e congressos, desportos, centros de apoio a negócios, entre outros
- > apostar na qualidade do serviço e em tratamento personalizado

TURISMO DE HABITAÇÃO

Este segmento representa um nicho de mercado importante para a valorização da actividade do turismo português, apostando na requalificação do património e valorização da oferta turística portuguesa.

Esta requalificação permite nomeadamente:

- > reduzir a elevada concentração geográfica da actividade turística em Portugal

- > proporcionar um serviço de maior valor acrescentado integrado no meio ambiente
- > assegurar um desenvolvimento da economia turística

Esta oferta surgiu da combinação de dois factores:

1. Oportunidade de valorização do vasto património arquitectónico, paisagístico e cultural, bem como do restauro de edifícios, através de financiamentos comunitários disponíveis para o efeito
2. Crescente procura de uma oferta turística que proporcione um ambiente familiar, personalizado, autêntico, associado a elevados níveis de qualidade

Actualmente, existem cerca de 212 estabelecimentos registados.

Factores como o número de empresas existentes, os recursos ainda não explorados do património português e a crescente procura deste tipo de oferta, torna esta actividade atractiva para potenciais investidores.

Para garantir o sucesso do investimento, o promotor deverá ter em consideração os seguintes factores:

- > venda de sonhos: a qualidade do serviço é importante e a autenticidade deve ser privilegiada
- > é crucial fazer a ligação da envolvente com o alojamento
- > o tipo de edifício
- > a localização
- > complementar a oferta com animação (interna ou externa), desde a pesca, caça, golfe, simples passeios a pé, a cavalo, ténis, natação
- > praticar preços adequados
- > dispor de piscina
- > a casa pode estar preparada para servir refeições a pedido dos seus clientes

AGÊNCIAS DE VIAGENS

Esta é uma das actividades que vive momentos mais conturbados, sofrendo pressões a montante devido às estratégias de verticalização dos operadores e a jusante devido à revolução tecnológica.

O processo de desintermediação a que o comércio electrónico conduz, coloca a questão: qual o papel das agências de viagens tradicionais? O turismo é uma das actividades que mais rapidamente se integra na dinâmica da nova economia, assente nas tecnologias de informação e comunicação, como a divulgação e comercialização dos seus produtos pela *internet*, onde assumiu desde logo posição destacada.

Nos operadores, encontra-se um elevado grau de concentração, que conduziu a um poderio negocial elevado e que lhes possibilitou o desenvolvimento de estratégias de verticalização a montante (companhias aéreas) e a jusante (hotéis).

Pode concluir-se que este segmento irá passar por um período de reestruturação e concentração nos próximos anos. A médio prazo, o papel das agências de viagens deverá ser reequacionado.

Para sobreviver e crescer no mercado, as agências deverão apostar:

- > em nichos de mercado ou especializações: empresas, mergulho, desporto, entre outros
- > no desenvolvimento de parcerias e associações com outras agências a fim de ganhar dimensão, capacidade negocial e *standardizar* a sua imagem

Um conselho dos entrevistados: se pretende investir nesta actividade do turismo ou reposicionar a sua empresa tenha em atenção os seguintes factores:

- > é fulcral a presença da sua empresa na *internet*, domiciliada em apontador global
- > a oferta deve ser complementada com eventos e entretenimento
- > desenvolver parcerias por forma a ganhar dimensão e ter a possibilidade de aceder aos sistemas globais de reservas
- > numa fase prévia ao investimento, recolher indicadores de mercado, por forma a sustentar as suas projecções de vendas
- > a qualidade do serviço e o tratamento personalizado são factores fundamentais para a fidelização dos clientes
- > em qualquer segmento em que se encontre ou em que espera vir a operar, deve procurar oferecer um ambiente capaz de criar encantamento

ANIMAÇÃO

Este é o segmento do turismo em que a oferta portuguesa se encontra mais carenciada. Por outro lado, as estratégias de requalificação da actividade do turismo terão de passar por dotar esta indústria de infra-estruturas e equipamentos que acrescentem valor.

Esta área apresenta inúmeras oportunidades de negócio e investimento.

Todos os actores entrevistados alertaram para a forte necessidade de desenvolver actividades de animação, em todo o país, apontando, nomeadamente, a carência de parques temáticos, centros multiusos, "negócios com imaginação".

3.

PÁGINA 27 **ESTRUTURA
INDICATIVA**

PÁGINA 28 **ÍNDICE**

PÁGINA 29 **RESUMO
EXECUTIVO**

PÁGINA 31 **APRESENTAÇÃO
DA EMPRESA**

PÁGINA 37 **ANÁLISE
EXTERNA**

PÁGINA 49 **APRESENTAÇÃO
DO NEGÓCIO**

ESTRUTURA INDICATIVA

O

s leitores externos (financiadores) apreciam o esforço que esteja implícito para lhes facilitar a tarefa de análise e consulta do estudo. Para que o plano de negócio seja fácil de seguir, o índice deve ser pormenorizado. Recomendamos tenha em atenção as seguintes regras para a apresentação do índice:

- > Não se limite a apresentar os títulos das secções principais, insira também as subsecções e, no caso de ser relevante, os pontos que as integram
- > Inclua em cada um dos pontos a respectiva página
- > Escolha uma apresentação simples e de fácil leitura

A estrutura de base e as instruções que se seguem devem ser entendidas como sugestões e não como regras rígidas. Segundo os objectivos do negócio a desenvolver, deverá dar-se maior ou menor ênfase a alguns tópicos do plano de negócio. Alguns dos factores que podem justificar as referidas alterações à estrutura do plano são, nomeadamente, o enquadramento de empresas em fase de arranque, o serem intermediárias, o terem produtos inovadores. Adapte a estrutura geral ao seu negócio específico.

PÁGINA	29	RESUMO EXECUTIVO
--------	----	------------------

PÁGINA	31	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA
--------	----	-------------------------

- 31 > IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA
- 31 > PROMOTORES DO PROJECTO
- 34 > HISTORIAL
- 34 > MISSÃO E OBJECTIVOS

PÁGINA	37	ANÁLISE EXTERNA
--------	----	-----------------

- 38 > ANÁLISE DA MACRO-ENVOLVENTE
- 39 *factores demográficos*
- 39 *factores sócio-culturais*
- 40 *factores económicos*
- 40 *factores político-legais*
- 41 *factores ambientais*
- 41 *factores tecnológicos*
- 41 > ANÁLISE DA MICRO-ENVOLVENTE
- 43 *poder dos clientes*
- 45 *rivalidade concorrencial*
- 46 *ameaça de produtos substitutos*
- 46 *potencial de novas entradas/barreiras à entrada*
- 47 *poder dos fornecedores*
- 48 > FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO
- 48 > OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

PÁGINA	49	APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO
--------	----	-------------------------

- 50 > OBJECTIVOS
- 50 > ESTRATÉGIA DE MARKETING MIX
- 52 *posicionamento/apresentação do serviço*
- 52 *preço*
- 52 *distribuição*
- 53 *comunicação*
- 53 > AVALIAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA
- 53 *recursos físicos*
- 53 *recursos humanos*
- 54 *recursos organizacionais*
- 54 *sistemas de informação*
- 55 *recursos intangíveis*
- 55 > PROJEÇÕES E RESPECTIVOS PRESSUPOSTOS
- 56 *factores gerais a considerar nas projecções*
- 57 *demonstração de resultados*
- 61 *balanço*
- 65 *mapa de fluxos*
- 65 > ANÁLISE DA RENTABILIDADE
- 71 > IMPACTE DO INVESTIMENTO

PÁGINA 27	ESTRUTURA INDICATIVA
PÁGINA 28	ÍNDICE
PÁGINA 29	RESUMO EXECUTIVO
PÁGINA 31	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA
PÁGINA 37	ANÁLISE EXTERNA
PÁGINA 49	APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

RESUMO EXECUTIVO

Um plano de negócio inicia-se com um sumário executivo, na medida em que este constitui um resumo do seu conteúdo, fornecendo, em poucas linhas, a ideia clara do que o promotor deseja fazer, como, quanto custa e quais as suas vantagens. O sumário executivo é o primeiro e, muitas vezes, o único capítulo lido pelo potencial financiador. A atitude do financiador quando analisa um plano de negócio é o de “desconfiança”, devendo ser conquistado no primeiro contacto, caso contrário, dificilmente lhe interessará o restante documento. Por outro lado, não podemos esquecer que o tempo é um recurso escasso, devendo o sumário executivo ser curto, sucinto, bastante claro e persuasivo.

Sendo a secção mais importante do plano de negócio, deve ser a última a ser escrita. Só após uma análise do documento integral é possível resumir numa ou duas páginas as mensagens mais fortes do plano.

Os pontos a abordar no sumário executivo de um plano de negócio são os seguintes:

- > Descrição do negócio
- > Objectivos e metas
- > Meios e financiamentos necessários
- > Elementos de diferenciação em relação a outros projectos que apontam para o sucesso deste
- > Rentabilidade perspectivada

OBJECTIVOS DO PLANO DE NEGÓCIOS

internos: Planear e comunicar o futuro

externos: Encontrar potenciais financiadores

ESTRUTURA

RESUMO EXECUTIVO

É o “cartão de visita” do plano de negócios. Deve resumir os pontos mais importantes

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Apresentação dos promotores
e dos seus objectivos

ANÁLISE EXTERNA

Fornecer os elementos
que sustentam a estratégia
e o projecto apresentado

APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

O que pretende?
Como, quando e onde?
Quais os resultados?

I M P O R T A N T E

- > Não esquecer que um plano de negócio só tem sentido se as diversas secções se encontrarem interligadas
- > Perceber a forma como cada secção responde ao objectivo do plano

NEGOCIAR é encontrar interesses e vantagens comuns

OBJECTIVO

Cativar a atenção e interesse do financiador

Existem inúmeros investidores
com necessidades de financiamento

Não tem tempo; Procura projectos rentáveis
Assume uma postura de desconfiança

L E M B R E - S E Q U E

- > A carta de apresentação do seu plano é o sumário executivo
- > A maior parte das vezes é o único capítulo lido
- > Esta é a sua oportunidade para cativar o financiador
- > Promotor e financiador procuram um objectivo comum: empresas com rentabilidade sustentada

PÁGINA 27	ESTRUTURA INDICATIVA
PÁGINA 28	ÍNDICE
PÁGINA 29	RESUMO EXECUTIVO
PÁGINA 31	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA
PÁGINA 37	ANÁLISE EXTERNA
PÁGINA 49	APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

U

ma vez elaborado o “cartão de visita” do seu plano de negócio, é necessário proceder à apresentação da empresa e dos promotores. O objectivo deste capítulo é fornecer:

- > o quadro legal relativo ao tipo de empresa que se encontra em questão
- > os factos históricos mais relevantes da sua actividade
- > o *curriculum* dos promotores
- > a razão de ser da organização

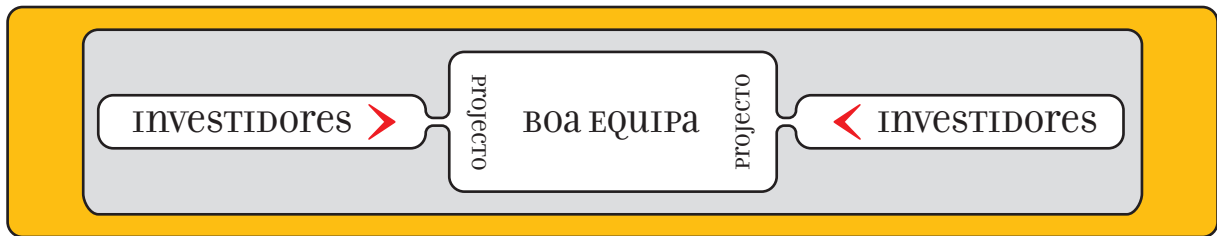
> IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A identificação da empresa deve incluir informações genéricas, como a designação social, a Classificação de Actividade Económica, a data de constituição, o objecto social, o capital social e a sua distribuição, as principais actividades, gerentes e responsáveis por áreas funcionais.

> PROMOTORES DO PROJECTO

Muitas pessoas anseiam criar o seu próprio negócio com o objectivo de se autonomizar, i.e., de trabalhar de acordo com os seus gostos e preferências e tornarem-se financeiramente independentes.

No entanto, a maioria dos promotores enfrenta inicialmente a barreira da angariação de financiadores que possibilitem a concretização do projecto.



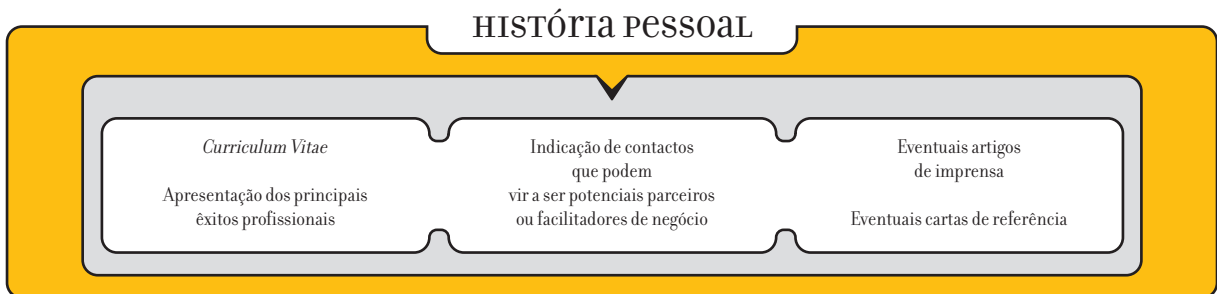
Para captar a atenção e convencer os financiadores é necessário apresentar um projecto estruturado, sólido e sustentável. Mas, um bom projecto não é suficiente. Apresentar um negócio a potenciais investidores significa também "vender-se a si próprio".

As ideias só por si não garantem o êxito, pois um bom gestor pode fazer resultar uma ideia menos boa, enquanto que um mau gestor pode arruinar uma ideia genial.

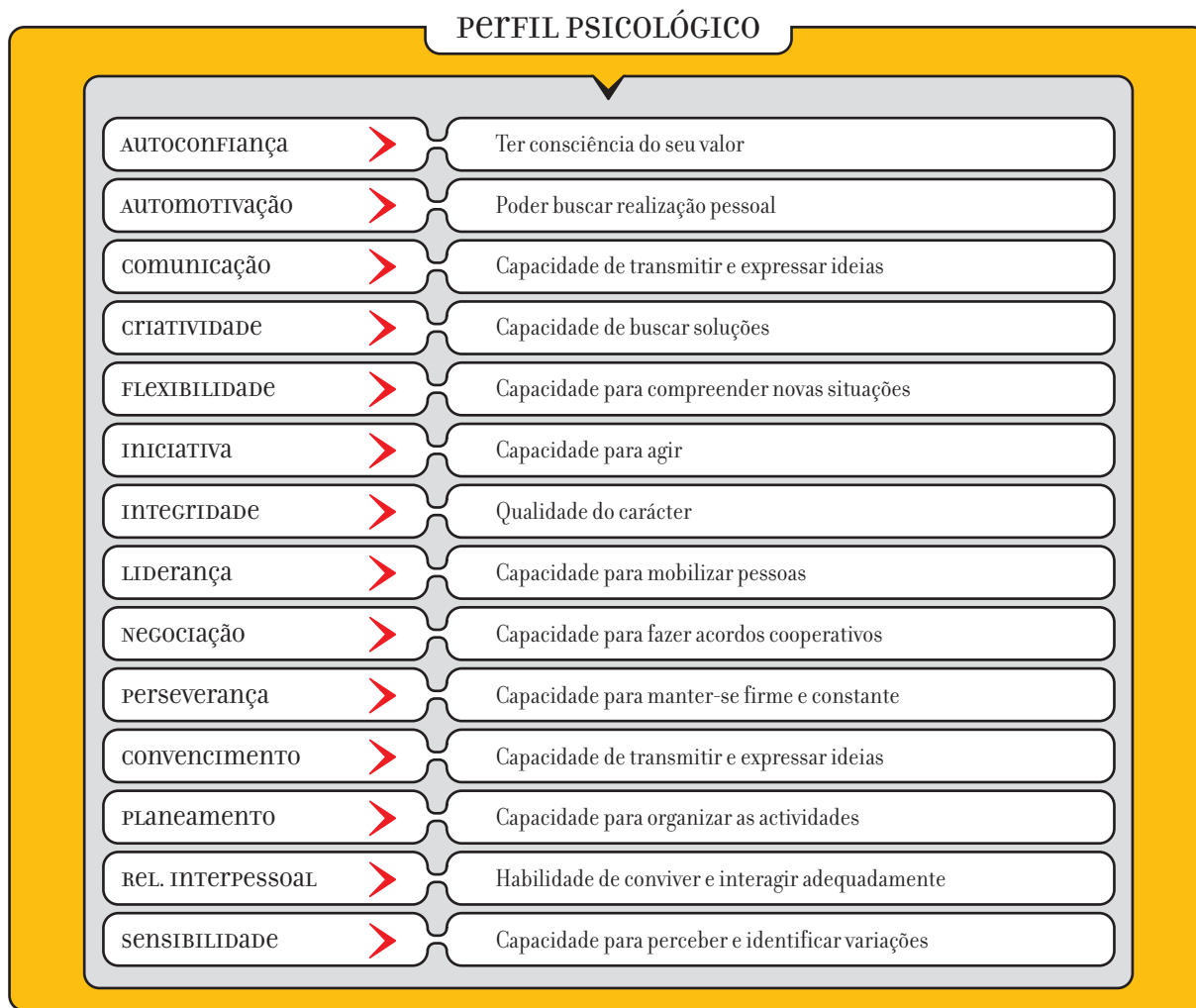
Assim, é fundamental fornecer elementos que comprovem a idoneidade e capacidade do promotor para prosseguir com o negócio, nomeadamente em termos de histórico pessoal (experiência, capacidade profissional, contactos ou capacidade de os angariar), perfil psicológico (capacidade de gerir pessoas, forma de encarar e resolver problemas, ultrapassar dificuldades, assumir riscos) e envolvente sociológica.

Para ganhar a confiança do financiador deverá, então, preparar os seguintes elementos:

> 1. HISTÓRIA PESSOAL



> 2. PERFIL PSICOLÓGICO



> 3. ENVOLVENTE SOCIOLÓGICA

A envolvente sociológica é muitas vezes desdenhada pelo promotor. Este critério deveria ser ponderado numa fase prévia à da tomada de qualquer decisão de investimento. O promotor deve tomar consciência dos riscos que irá assumir, das consequências que poderão advir do projecto não correr conforme planeado e das suas responsabilidades actuais (familiares, financeiras).

Na realidade, ser *patrão* implica estar exposto a constantes mudanças, assumir responsabilidades e sofrer pressões da sociedade, dos órgãos governamentais, dos outros accionistas e dos empregados. A dedicação ao trabalho aumenta significativamente, pois muitas vezes trabalham-se mais horas por dia, sem salário fixo garantido no final do mês e sem férias integrais.

> HISTORIAL

O historial da empresa descreve os eventos mais marcantes, incluindo também recortes de notícias sobre a empresa, catálogos e folhetos promocionais, brochuras, cópias de publicidade, *mailings* e eventuais reportagens fotográficas.

No caso de uma empresa nova, evidencie algumas das razões que o levaram a querer começar com este negócio específico.

Os eventos considerados mais importantes prendem-se com os seguintes pontos:

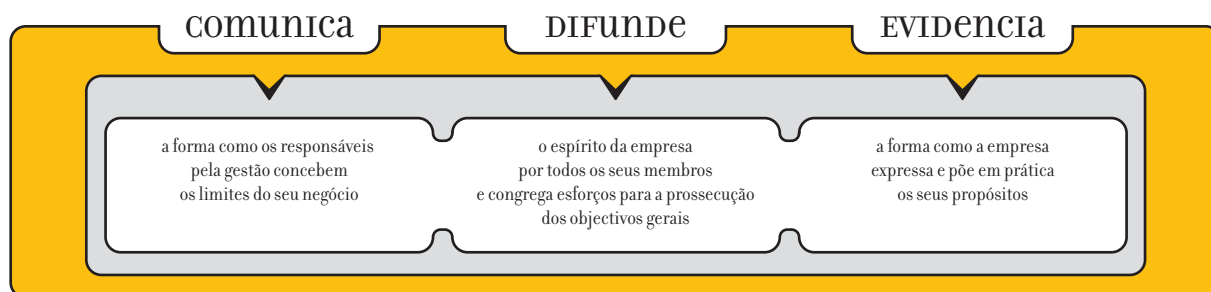
- > circunstâncias de criação e fundadores
- > alterações ao capital social, ao número, identidade e participação dos sócios
- > aquisição ou venda de participadas
- > alterações na orgânica e no estilo de gestão
- > alterações no âmbito de actividades e mercados alvo, nas bases de competitividade, na localização das instalações, etc.

> MISSÃO E OBJECTIVOS

A declaração de missão traduz os ideais e orientações globais da empresa para o futuro, bem como o grau e tipo de aptidões necessários para que atinja e mantenha uma posição competitiva sustentável. A principal pedra de toque na declaração da missão é a contraposição entre o âmbito das actividades actuais e o âmbito desejado de actividades futuras.

A declaração da missão é tão importante pelo que inclui como pelo que exclui. Assim procuraremos fornecer alguns passos essenciais para expôr a sua missão.

Missão – Ferramenta de comunicação interna e externa



Uma empresa tem sempre associada uma missão, no entanto, esta pode encontrar-se ou não formalizada. No segundo caso, siga as instruções abaixo; no primeiro, verifique se a sua estratégia se alterou e, se mediante estas instruções, pode melhorar a declaração da sua missão.

Defina a sua missão com base num *brainstorming*, afim de conciliar opiniões de duas ou mais pessoas responsáveis pela gestão numa definição única. A identificação dos pontos de desacordo e o debate dos

componentes principais da declaração de missão, permite chegar a um consenso quanto ao negócio desejado e aos principais desafios futuros. Assim, numa primeira fase coloque em discussão as seguintes questões fundamentais à definição da missão: Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? Qual o valor esperado pelo cliente? Qual deveria ser o nosso negócio? Qual será o nosso negócio?

Para responder a estas questões tenha em consideração os seguintes elementos:

- > o historial de objectivos
- > as políticas seguidas e os progressos obtidos: note que as actuais políticas podem deixar de fazer sentido quando se opta por uma nova orientação no mercado
- > as preferências e objectivos dos actuais dirigentes e proprietários relativamente ao negócio perspectivado: na medida em que podem alterar integralmente a missão até então prosseguida
- > a envolvente de mercado
- > os recursos da empresa, pois uma missão pode não ser acessível a todas as empresas
- > as vantagens competitivas

Formalize a missão de acordo com os seguintes pontos:

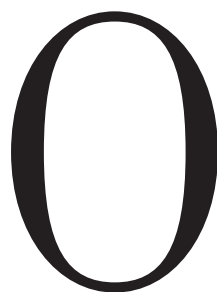
- > as perspectivas dos dirigentes quanto aos objectivos gerais, o tipo de produto/ serviço actualmente oferecido e perspectivado no futuro
- > os mercados a que se dirige e a que aspira vir a dirigir-se, definidos tanto funcional como demográfica e geograficamente
- > a forma como perspectivam a evolução dos recursos que possuem e da configuração da organização, afim da missão não constituir uma declaração sem fundamento
- > as competências distintivas, valores e políticas de actuação que determinam a sua aceitação nos mercados e perspectivas de desenvolvimento

Não se esqueça...

- > A missão deve proporcionar uma orientação de longo prazo. Interessará integrar na declaração de missão os aspectos comuns aos objectivos actuais e futuros e as grandes linhas definidoras do modo de passagem de uma para outra, ao longo do futuro próximo
- > Nesta declaração, deve ser perceptível a forte influência de factores, como as expectativas das pessoas com interesse na organização e o contexto cultural em que se insere a empresa

PÁGINA 27	ESTRUTURA INDICATIVA
PÁGINA 28	ÍNDICE
PÁGINA 29	RESUMO EXECUTIVO
PÁGINA 31	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA
PÁGINA 37	ANÁLISE EXTERNA
PÁGINA 49	APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

ANÁLISE EXTERNA



s elementos já apresentados ditaram a sorte do promotor. Estará ainda o financiador interessado na sua proposta? Em caso afirmativo, será importante prosseguir com a descrição dos elementos que condicionarão a evolução do negócio e que sustentarão os dados apresentados. Uma empresa não actua de forma isolada no mercado. Não faz sentido avaliá-la sem analisar os factores externos que condicionam a sua actividade. Toda a estratégia da empresa deverá ter em conta as conclusões da análise à envolvente externa para melhor responder ao mercado e adaptar-se às forças exteriores.

A análise externa divide-se em dois grandes grupos:

> MACRO-ENVOLVENTE

- > O meio envolvente contextual, comum a todas as organizações
- > A análise contempla uma avaliação do clima económico, político, tecnológico, ambiental, sócio-cultural e demográfico

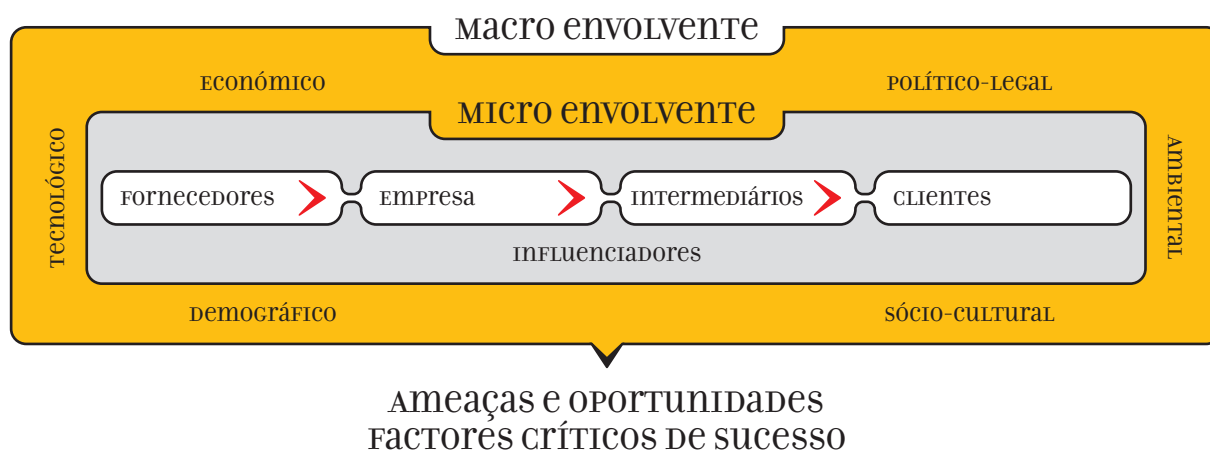
> MICRO-ENVOLVENTE

- > Posteriormente, será analisado o meio envolvente que mais directamente influencia a actividade da empresa
- > Assim, o objectivo será caracterizar o ambiente competitivo e simultaneamente apurar o grau de atractividade da actividade prevista

Uma vez efectuadas as análises ao meio envolvente externo, bem como às condições de atractividade da actividade do turismo e sua estrutura, devem ser identificados os **factores críticos de sucesso**, bem como as **oportunidades e ameaças potenciais**, para garantir uma adequação correcta entre os requisitos do mercado e as capacidades de gestão da empresa.

O analista terá tendência em pressupor que os dados apresentados são optimistas, a não ser que devidamente justificados. Assim, ao contrário da maior parte do plano que requer a reflexão e análise de aspectos internos do negócio, esta é uma secção que obriga à pesquisa de informação exterior. Por exemplo, levantamento dos clientes actuais e potenciais, recolha de informações sobre concorrentes, leitura de artigos de revistas e jornais ou entrevistas com actores particularmente conhecedores desta indústria.

Esta secção fornecerá uma perspectiva completa do enquadramento do negócio.



> ANÁLISE DA MACRO-ENVOLVENTE

É importante deter um amplo conhecimento das oportunidades e constrangimentos associados à envolvente e ao mercado em que pretendemos actuar, dado que as tendências e perspectivas de evolução das variáveis macro-económicas afectarão o futuro da nossa empresa.

As mudanças sociais, económicas e tecnológicas que transformaram as nossas sociedades contribuíram para o desenvolvimento da actividade turística.

Nesta secção pretende-se avaliar o clima económico, político-legal, demográfico, tecnológico, ambiental e socio-cultural prevalecente nos locais onde a empresa funciona, actua e obtém recursos.

É frequente não prestar a atenção devida à análise macro envolvente. Não se pretende que apresente os inúmeros factores macro, mas que procure identificar os mais relevantes, bem como os efeitos dos mesmos no negócio.

FACTORES DEMOGRÁFICOS

O primeiro factor que deve ser analisado por um potencial investidor na área do turismo é a população, a qual constitui o mercado alvo. Algumas das mais recentes tendências observadas na nossa sociedade apontam para:

- > o crescimento da população mundial, principalmente nos países mais pobres
- > a queda da natalidade e o envelhecimento da população nos países ricos
- > os consequentes fluxos migratórios
- > a alteração radical das estruturas familiares, a urbanização

Aspectos a analisar no ambiente demográfico:

- > a dimensão e estrutura etária da população
- > taxa de natalidade, mortalidade e matrimónio
- > estruturas familiares, étnicas e religiosas
- > nível de instrução
- > avaliação da dispersão geográfica e dos fluxos migratórios

FACTORES SÓCIO-CULTURAIS

A sociedade em que vivemos perfila as crenças básicas, os valores e as normas sociais pelas quais nos regemos. Cada cidadão molda-se, inconscientemente, à sociedade em que vive, o que condiciona a relação consigo mesmo, com a sociedade, com a natureza e o universo. Perceber o ambiente sócio-cultural em que pretende actuar é condição essencial para sobreviver no mercado.

Não obstante a coexistência de sociedades com culturas distintas, se não mesmo antagónicas, vive-se actualmente uma crescente uniformização dos estilos de vida. Outra tendência a lembrar será a crescente onda de consumismo e satisfação imediata, nas sociedades onde as necessidades básicas já foram preenchidas.

Alguns factores a analisar são:

- > Níveis de rendimento
- > Mobilidade na pirâmide social
- > Padrões de consumo
- > Mudanças no estilo de vida
- > Atitudes relativamente ao trabalho e lazer
- > Movimentos de defesa do consumidor
- > Movimentos ambientalistas
- > Movimentos de defesa das minorias

FACTORES ECONÓMICOS

A flexibilização e liberalização dos mercados, a nível interno e nas relações com o exterior, imprimem um dinamismo jamais vivido nas economias. As próprias exigências dos mercados desenvolvidos e o maior grau de sofisticação dos agentes económicos torna as análises económicas essenciais.

Entre as forças económicas mais relevantes encontram-se o progressivo impacto da globalização da economia na acrescida concorrência internacional, na deslocalização para países ou destinos emergentes.

Os principais aspectos a analisar no ambiente económico são:

- > Produto interno bruto
- > Conjuntura
- > Taxas de juro
- > Liquidez da economia
- > Inflação
- > Desemprego
- > Rendimento disponível
- > Investimento
- > Custo da mão de obra

FACTORES POLÍTICO-LEGAIS

As evoluções no ambiente político-legal afectam directamente a empresa, introduzindo:

- > ameaças: por exemplo, restrições à publicidade
- > oportunidades: por exemplo, a privatização de um serviço público

Algumas das mais recentes tendências observadas na sociedade apontam para uma desregulação progressiva e uma menor intervenção do Estado, contrabalançada pelo desenvolvimento de normas e legislação provenientes da União Europeia.

Factores Político-legais a analisar:

- > Legislação concorrencial
- > Legislação de protecção do ambiente
- > Política fiscal
- > Regulamentação do comércio internacional
- > Legislação do trabalho
- > Estabilidade política
- > Política económica do governo
- > Programas de apoio às empresas
- > Regulamentação e política das autarquias: horários de abertura, construção de mercados, política de investimento

FACTORES AMBIENTAIS

Assiste-se a um percurso acelerado e acidentado da humanidade e do meio que a suporta, o que conduz à crescente preocupação com questões ambientais.

A concentração e mobilidade das pessoas determina problemas de ordem ambiental e de preservação da natureza. O turismo, como fenómeno que desloca importantes massas humanas, deve ser correctamente equacionado.

A actividade empresarial no turismo encontra-se dependente de um território preservado. O desequilíbrio entre a exploração dos potenciais e a preservação de uma região pode ter implicações nefastas nos negócios, se não houver o respeito pela natureza. Actualmente, presenciamos a multiplicação de movimentos de defesa da natureza, bem como o crescimento da procura de locais preservados. Assim, objectivos de curto prazo colocam em questão a atractividade da região em que se opera, bem como a continuidade do negócio, a médio e longo prazos.

Analise as condicionantes legais e sociais, no que se refere:

- > à preservação do ambiente
- > à escassez das matérias primas
- > ao aumento do custos de energia
- > ao aumento dos níveis de contaminação

FACTORES TECNOLÓGICOS

As necessidades do nosso tempo exigem novas formas de actuação que sejam compatíveis com a era do conhecimento, informação, globalização e novas tecnologias, em que a ambiguidade, complexidade e incerteza se manifestam de forma crescente. Os hábitos e costumes evoluem em função da revolução tecnológica. Uma nova tecnologia pode criar, desenvolver e/ou anular um mercado.

Factores a analisar:

- > novas descobertas e desenvolvimentos
- > velocidade de transferência tecnológica
- > taxas de obsolescência
- > políticas de qualidade
- > certificações de qualidade
- > apoios à investigação
- > esforço governamental e das empresas para o desenvolvimento tecnológico

> ANÁLISE DA MICRO-ENVOLVENTE

Após uma análise macro envolvente surge a necessidade de caracterizar o ambiente competitivo em que a empresa opera. A descrição do mercado na sua evolução recente e, fundamentalmente, nas suas perspectivas

de desenvolvimento futuro, constitui uma das secções mais importantes para conferir credibilidade a um plano de negócio. Nesta secção, devemos demonstrar que a actividade do turismo em que operamos é atractiva e as perspectivas apresentadas do volume de negócios são realistas.

Os principais elementos que integram o ambiente competitivo de qualquer empresa são:

- > Clientes: os consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela actividade turística
- > Concorrentes: os competidores actuais e potenciais, bem como os produtos substitutos que satisfazem as mesmas necessidades de mercado
- > Fornecedores: agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos necessários ao desenvolvimento da actividade

Nesta secção, propomos a utilização do modelo das 5 forças de Porter. Este modelo permite apurar a rentabilidade estrutural dos sectores e, consequentemente, medir a sua atractividade. De acordo com as regras da sua aplicação, a atractividade, a longo prazo, de uma indústria resulta da acção conjunta de cinco factores:

> **1. PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES**

quanto maior a capacidade dos clientes para influenciar os termos em que os produtos ou serviços são adquiridos, maior o poder negocial dos mesmos e menor a rentabilidade estrutural do negócio

> **2. RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES**

quanto mais intensa for a competição entre as empresas a operar no sector, menor a rentabilidade estrutural do negócio

> **3. POTENCIAL DE NOVAS ENTRADAS**

quanto maior for a possibilidade de novas empresas passarem a competir no sector, menor será a rentabilidade estrutural do negócio

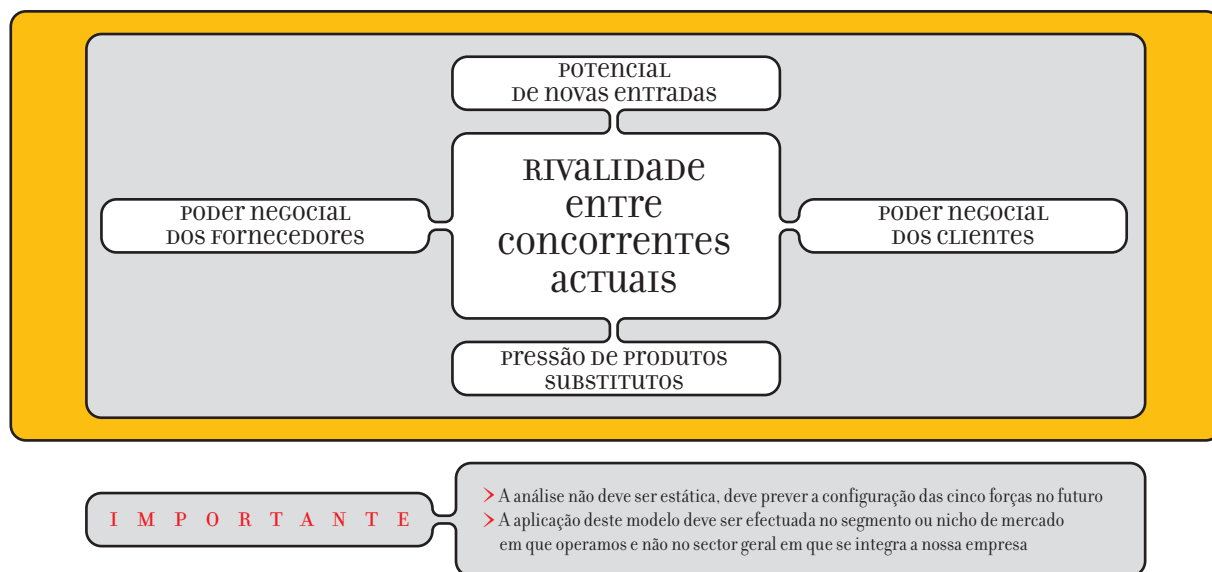
> **4. PRESSÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS**

quanto maior for o número de bens ou serviços alternativos à satisfação das mesmas necessidades, maior será a pressão dos produtos/serviços substitutos e, consequentemente, menor a rentabilidade estrutural do negócio

> **5. PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES**

quanto maior for a capacidade dos fornecedores para influenciar os termos em que os produtos ou serviços são vendidos, maior o poder negocial dos mesmos e menor a rentabilidade estrutural do negócio

MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER



FONTE: PORTER, MICHAEL E. (1980) COMPETITIVE STRATEGY, NOVA IORQUE: THE FREE PRESS, P. 4

Nas páginas seguintes fornecemos os elementos necessários à construção deste modelo.

PODER DOS CLIENTES

Os clientes podem afectar a atractividade de um sector, nomeadamente, através da imposição de preços de compra, de prazos de pagamento ou características do produto/serviço. Por exemplo, os hipermercados detêm um elevado poder negocial sobre os seus fornecedores, o qual se traduz na imposição de baixos preços de aquisição, prazos de pagamento dilatados, entregas atempadas e frequentes. Esta situação tem contribuído para a deterioração da situação económico-financeira de muitos produtores menos eficientes.

Para responder ao objectivo do modelo de Porter, em geral, e desta secção, em particular, deve estruturar a análise desta força de acordo com três pontos chave:

> 1. CARACTERIZAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

- > Tal como já foi referido, este modelo deve ser aplicado ao(s) segmento(s) em que operamos, sendo necessário proceder à determinação do(s) mesmo(s)
- > A segmentação consiste em classificar o mercado total de um produto ou serviço em subconjuntos homogêneos de clientes, em que cada subconjunto constitui um segmento

- > A segmentação é crucial na avaliação que o empresário faz do mercado e das estratégias que define para nele actuar. Ao dividirmos o mercado é mais fácil quantificá-lo e orientar de forma eficaz as estratégias de *marketing mix*. Assim, um segmento de mercado deve ser “trabalhável”, quantificado e permitir caracterizar eficazmente o público alvo

A caracterização dos segmentos identificados deve ser efectuada de acordo com os factores relevantes para o mercado em causa, sendo os mais usuais apontados de seguida:

- > **Características do público-alvo:** idade, sexo, raça, religião, dimensão do agregado familiar, localização, grau de concentração e verticalização, estrato social, nível de rendimento, estilo de vida, nacionalidade
- > **Características da compra ou utilização:** dimensão da compra, lealdade à marca, custos de mudança, finalidade de uso, comportamento de compra, grau de implicação da compra no poder aquisitivo, critérios de escolha, disponibilidade de fornecedores alternativos, entre outros
- > **Necessidades e preferências:** desejos, referências sociais, percepções e preferências de preços, marcas, qualidade, entre outras

> 2. AVALIAÇÃO DO MERCADO

As estratégias de mercado serão direccionadas ao segmento em que actuamos. Assim, estes devem ser caracterizados qualitativa e quantitativamente. Se não tiver ideia da dimensão e potencial de crescimento do(s) segmento(s) alvo(s), então as vendas apresentadas não têm uma base sólida. Identifique, nesta fase, quais dos segmentos atrás identificados constituem o seu mercado- alvo. Relativamente a estes, enriqueça a caracterização dos mesmos com:

- > a sua quantificação
- > a previsão da taxa de crescimento
- > a previsão de alterações esperadas no que respeita à sua estrutura
- > a identificação das variáveis preponderantes para a decisão de compra

> 3. ANÁLISE DO PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES

Neste momento, tem todas as informações necessárias para aferir o poder negocial dos clientes do sector em que actua. Efectue esta análise apenas para os segmentos alvo.

A atractividade do sector tenderá a ser menor, quanto maior tende a ser o poder negocial dos clientes, situação que ocorre quando:

- > A indústria cliente é dominada por poucas empresas
- > Os produtos/serviços adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente
- > Os produtos/ serviços adquiridos são indiferenciados
- > Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante

O modelo de Porter permitir-lhe-á detectar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, de introdução de novas características nos produtos existentes, de mudanças de preço, de alteração de canais de distribuição, de alteração de canais de comunicação ou de qualquer outro elemento do *marketing mix*, em suma, definir estratégias orientadas para o segmento em que actua.

RIVALIDADE CONCORRENCIAL

Compreender os clientes já não é suficiente. A globalização, tem sido responsável pela intensificação da concorrência, tanto a nível nacional como internacional. A concorrência numa empresa é constituída pelo conjunto de actores que satisfazem os mesmos clientes e as mesmas necessidades através de ofertas semelhantes.

A recolha e tratamento de informações sobre os concorrentes tem três objectivos:

- > estabelecer, no curto prazo, uma comparação sistemática dos principais indicadores comuns de desempenho económico, como as vendas, os custos e os resultados
- > aumentar, a médio prazo, o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos concorrentes
- > antecipar futuros movimentos e reacções do tecido concorrencial afim de re-adequar o posicionamento estratégico, aproveitando as limitações e/ou evitando os pontos fortes da concorrência

No modelo de Porter, o estudo da concorrência é completado com a análise dos produtos substitutos e das barreiras à entrada.

Para apurar o impacto do poder negocial dos concorrentes na rentabilidade estrutural da actividade do turismo, esta secção deverá dividir-se em dois grandes pontos:

> 1. CARACTERIZAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

A caracterização da concorrência deve contemplar os seguintes pontos:

- > Descrição geral da estrutura do tecido concorrencial: Consiste na caracterização global do sector no que concerne ao número de concorrentes existentes, à estrutura existente (i.e., é fragmentada, dominada por poucos participantes) e tipo de segmentos em que operam
- > Identificação e caracterização dos principais concorrentes: Identifique os principais concorrentes; procure caracterizá-los de acordo com os seguintes factores: a dimensão e o desempenho histórico (análise dos indicadores), a posição e o ímpeto estratégico, os objectivos e mercados-alvo, os pontos fortes e fracos e os modelos de reacção da concorrência

> 2. ANÁLISE DA RIVALIDADE CONCORRENCIAL

Para analisar a rivalidade concorrencial não é suficiente a monitorização do comportamento dos actuais concorrentes. É importante tentar prever a concorrência potencial. Quando se sabe de antemão quando e como novas empresas tencionam entrar no sector, torna-se mais fácil erigir barreiras à sua entrada.

A rivalidade entre os concorrentes é mais intensa quando:

- > Existe um elevado número de concorrentes ou todos têm dimensões semelhantes
- > O crescimento de mercado é reduzido
- > Os custos fixos são elevados
- > Os produtos/serviços são indiferenciados e os custos de mudança são reduzidos
- > Existe tendência para a concentração do sector

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

A análise da concorrência deve ser entendida num sentido lato, por forma a obter uma perspectiva alargada da dinâmica competitiva do mercado. As empresas devem, também, estar atentas aos concorrentes latentes que podem oferecer ao mercado novos produtos ou novas formas de satisfazer as mesmas necessidades.

Assim, e como já foi referido, a análise dos produtos substitutos que concorrem à satisfação das mesmas necessidades, constitui um complemento à análise concorrencial.

O objectivo desta análise é saber em que medida os actuais e potenciais substitutos podem influenciar o preço, tornar o produto oferecido obsoleto, alterar o valor percebido do produto da empresa ou ser complementar de outros produtos.

A rentabilidade estrutural do sector será afectada quanto maior for o número de produtos ou serviços alternativos para a satisfação das mesmas necessidades.

Numa primeira fase, procure caracterizar a concorrência num sentido lato. O objectivo é identificar os produtos substitutos actuais e potenciais, por forma a poder planear a sua estratégia de actuação. Deve ter em consideração que a substituição pode ser integral, caso em que o seu produto se torna obsoleto, ou parcial, caso em que um produto serve de substituto em situações especiais.

Avalie o grau de pressão dos produtos substitutos. Este é geralmente maior:

- > quanto maior o número de produtos que competem pela satisfação da mesma necessidade
- > quando existe uma forte probabilidade do produto substituto tornar o nosso produto supérfluo
- > se o crescimento do mercado for reduzido
- > se os custos de mudança forem reduzidos

POTENCIAL DE NOVAS ENTRADAS/BARREIRAS À ENTRADA

Como já foi referido, não basta a análise dos concorrentes actuais é necessário tentar prever a concorrência potencial, na medida em que a entrada de novos concorrentes:

- > tem impacto na rentabilidade estrutural do sector
- > influencia as estratégias a definir pela empresa

O potencial de novas entradas depende do nível das barreiras à entrada e da expectativa de retaliação por parte das empresas existentes.

A entrada de novos concorrentes pode reduzir a rentabilidade de um negócio, nos casos em que o aumento da oferta provoca guerras de preço e, consequente, o aumento de rivalidade pela conquista de quota de mercado.

Algumas das fontes que constituem barreiras à entradas são:

- > as economias de escala
- > a diferenciação do produto
- > a envergadura do investimento inicial
- > a legislação, regulamentos e incentivos governamentais
- > o acesso a canais de distribuição
- > as perspectivas de retaliação
- > as vantagens de custo independentes da dimensão

PODER DOS FORNECEDORES

Para obter o quadro global do ambiente competitivo, de acordo com o modelo de Porter, temos ainda de perceber o tipo de influência exercida pelos fornecedores no nosso negócio. Esta pode ser significativa, como o demonstrou, na história recente, o petróleo e o impacto das flutuações do seu preço na economia mundial. Factores como preço, condições de pagamento, condições de entrega, qualidade do produto ou serviço oferecido, tipo de relações estabelecidas, escassez de matérias-primas podem constituir vantagens competitivas de uma empresa.

Na apresentação desta secção, proceda às seguintes análises:

> 1. CARACTERIZAÇÃO DOS FORNECEDORES

Analise a totalidade dos recursos necessários à actividade da empresa, pois é importante manter uma perspectiva alargada dos mercados a montante da indústria. Deste modo, inclua nesta caracterização não só fornecedores de produtos, mas também de *inputs* financeiros, tecnológicos e humanos, cujo poder negocial pode ser bastante elevado.

Uma vez divididos, de acordo com o tipo de *input*, procure caracterizar cada um dos grupos de fornecedores, tendo em conta variáveis como: a estrutura do mercado fornecedor (concentrada, fragmentada e dominada por poucas empresas), a sua dimensão, a forma como actuam, o tipo de produto/serviço que oferecem (indiferenciado ou não), entre outras.

> 2. AVALIAÇÃO DO PODER NEGOCIAL DOS FORNECEDORES

Os fornecedores influenciam a rentabilidade da actividade do turismo através das suas políticas de preço de venda, de cobrança, de entrega e de qualidade dos produtos.

O poder dos fornecedores será elevado se:

- > a indústria fornecedora for dominada por poucas empresas e o seu grau de concentração for superior ao da indústria cliente
- > a indústria fornecedora não enfrentar a pressão de produtos substitutos
- > os custos de mudança entre fornecedores forem elevados ou os produtos oferecidos forem diferenciados
- > os produtos fornecidos forem relevantes para o negócio dos clientes
- > a marca for importante
- > houver ameaça do fornecedor integrar a jusante

> FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O sucesso de uma empresa está dependente da forma como orienta as suas competências centrais para satisfazer os factores críticos de sucesso da actividade do turismo (FCS). Estes constituem as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.

Com base na análise de clientes efectuada no modelo de Porter, procure identificar os FCS. Como diferentes segmentos de mercado apresentam características competitivas distintas, as empresas devem apurar os FCS nos principais segmentos de actuação.

> OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A evolução do meio envolvente reflecte-se continuamente em novas tendências que representam oportunidades ou ameaças para as empresas. A análise de oportunidades e ameaças externas realiza-se para poder, no caso de possíveis futuras oportunidades, identificá-las e explorá-las no momento oportuno e, no caso de possíveis ameaças, identificá-las e adoptar medidas de resposta para se proteger ou para as enfrentar.

A descrição das oportunidades e ameaças constitui um resumo da análise externa efectuada. Procure identificar as oportunidades e ameaças à sua actividade no turismo, nomeadamente as que pretende aproveitar ou minimizar com os investimentos propostos neste plano de negócio.

Com esta secção, encontra-se finalizada a análise externa, dispondo a empresa de toda a informação necessária para repensar a sua estratégia afim de alinhá-la com as expectativas de mercado.

PÁGINA 27	ESTRUTURA INDICATIVA
PÁGINA 28	ÍNDICE
PÁGINA 29	RESUMO EXECUTIVO
PÁGINA 31	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA
PÁGINA 37	ANÁLISE EXTERNA
PÁGINA 49	APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

Existem três elementos vitais que garantem o êxito de um negócio: as oportunidades, o empreendedor e a gestão dos recursos de que se dispõe.

Após ter identificado todas as condicionantes externas, deve demonstrar que tem capacidade para concretizar o investimento proposto. Com este capítulo, o Plano de Negócio entra na descrição do projecto propriamente dito.

Antes de mais, convém deixar bem claro ao financiador quais são as metas e **objectivos**, sendo que deveremos posteriormente descrever a **estratégia** que pretendemos utilizar para alcançar esses objectivos e quais os **recursos** (físicos, humanos, materiais) que esta estratégia irá necessitar para ser aplicada.

Estes passos são fundamentais para a construção dos denominados planos estratégicos e operacionais. Uma vez formulados, estes serão apenas válidos quando expressos em números. A vertente financeira do plano de negócio contempla as projecções económico-financeiras e respectivos pressupostos, bem como a análise da rentabilidade.

Metas e Objectivos, como alcançá-los?

- > Defina a estratégia de *Marketing-Mix*
- > Identifique os recursos necessários à implementação da estratégia
- > Expresse em números os seus planos estratégicos e operacionais

Para concluir o plano de negócio, ainda é necessário avaliar o impacto do projecto apresentado. Pretende-se sensibilizar o analista, ilustrando o efeito deste projecto na restante actividade da empresa, na actividade dos restantes intervenientes do ambiente competitivo (fornecedores, clientes) ou mesmo na micro-economia da região (criação de emprego, substituição de fornecedores estrangeiros, captação de mais visitantes, angariação de mais negócio/capital).

> OBJECTIVOS

Os objectivos de uma empresa constituem uma natural extensão da sua missão, devendo ser concretos afim de cumprir com a sua principal função: nortear a actividade da empresa. Estes objectivos devem constituir a razão de ser da apresentação do plano de negócio.

Qualquer objectivo empresarial deve apresentar as seguintes características-chave:

- > Poder ser quantificado e medido
- > Explicitar o *timing* para a sua realização
- > Indicar claramente quem são as pessoas e equipas encarregues de atingir a meta proposta

Os objectivos podem ser quantitativos ou qualitativos, devendo complementar-se os primeiros com os segundos, por forma a proporcionar uma visão mais integrada dos interesses a longo prazo.

De uma forma geral, os objectivos podem estar relacionados com sete categorias distintas de factores:

1. Rentabilidade: indicadores económico-financeiros
2. Posição no mercado: quota de mercado e volume de vendas
3. Inovação: desenvolvimento de novos produtos ou conceitos
4. Desempenho e atitude laboral: nível de desempenho dos trabalhadores
5. Produtividade: nível de eficiência operacional
6. Recursos: natureza, quantidade e qualidade dos recursos necessários
7. Responsabilidade pública: responsabilidade da empresa para com clientes e comunidades

Uma vez seleccionados os objectivos a adoptar, torna-se necessário escolher um ou vários indicadores que permitam avaliar o progresso do desempenho ao longo do tempo e assegurar que são consistentes entre si.

> ESTRATÉGIA DE *MARKETING MIX*

Uma vez seleccionados os objectivos da organização, é necessário delinear uma estratégia empresarial para os alcançar. Pretende-se que este plano estratégico seja o “fio condutor” da actividade da empresa.

Deve, então, apresentar e determinar, com base nas diferentes análises ao mercado efectuadas, nos factores críticos de sucesso e nas oportunidades e ameaças identificadas, quais as opções estratégicas a adoptar para atingir os objectivos definidos.

EXEMPLOS DE OBJECTIVOS

QUANTITATIVOS

VOLUME DE VENDAS	>	Duplicar o volume de vendas em 2003
CRESCIMENTO DE VENDAS	>	Vendas devem crescer a 5% ao ano nos próximos 5 anos
QUOTA DE MERCADO	>	Conquistar 33% do segmento em 2004
RESULTADOS	>	Aumentar a rentabilidade de capitais próprios em 2% ao fim de quatro anos

QUALITATIVOS

DIFUSÃO DA IMAGEM	>	Alcançar uma notoriedade de marca de 75% em três anos
NÍVEL DE SERVIÇO	>	Obter 80% de respostas favoráveis nos inquéritos até 2005
INOVAÇÃO	>	Diminuir o ciclo de introdução de novos produtos, para 2 até 2004
INTEGRAÇÃO SOCIAL	>	Duplicar o número de actividades sociais na comunidade em dois anos
INTERNOS	>	Fechar as contas 5 dias úteis após o fim dos meses até o fim do ano

N O T A

Não esquecer de nomear um responsável

Para esse efeito, este capítulo deverá apresentar qual a nossa proposta de valor ao mercado. Esta é, em termos relativos, definida como o benefício oferecido menos o preço cobrado. Esta definição encoraja a pensar no benefício real, em sentido lato, e não só nos aspectos tangíveis. Por exemplo, uma cadeia de *fast-food* internacional oferece o valor da conveniência, rapidez e confiança. Um hotel de prestígio oferece um conjunto de benefícios – luxo, elegância, requinte, atendimento personalizado.

Logo que tenha definido a sua proposta de valor, deve apresentar a estratégia que pretende implementar para cumprir os seus objectivos. Esse plano estratégico deve analisar o tipo de serviço / produto oferecido, a fixação dos preços, a adopção de canais de distribuição e a política de comunicação e promoção.

Os pontos referidos correspondem aos tradicionais 4 P's (*Product, Price, Place, Promotion*) das políticas de *marketing*. No entanto, para responder às especificidades de uma empresa de serviços, torna-se necessário completar o Plano Estratégico com aspectos relacionados com as pessoas que prestam o serviço e a forma destas lidarem com os consumidores.

POSICIONAMENTO / APRESENTAÇÃO DO SERVIÇO

Comece por indicar alguns factores essenciais que permitirão definir o posicionamento:

- > apresente o produto / serviço a lançar ou as alterações que pretende introduzir na gama existente
- > indique claramente o segmento de consumidores alvo (se existirem intermediários indicar também o consumidor final)
- > indique as necessidades dos consumidores que o produto pretende satisfazer
- > refira as vantagens que diferenciam a sua oferta da concorrência

Por exemplo, para as pessoas de idade, moradoras em bairros do centro da capital (descrição do mercado alvo) que necessitam de entregas domiciliárias (necessidade daquele mercado) o nosso serviço *home delivery* de produtos frescos (identificação do produto/serviço) está disponível, com os meios de refrigeração mais sofisticados, 12 horas dia (como satisfaz aquela necessidade). Ao contrário da empresa XPTO, fazemos entregas a partir das 08h00 num período máximo de 1/2 hora após o pedido (característica distintiva).

Este tipo de apresentação do produto / serviço deve incluir todos os elementos que o caracterizam e diferenciam, nomeadamente os que serão directamente perceptíveis ao consumidor como o espaço físico em que ocorre a prestação de serviços, o *lay-out*, a decoração e a iluminação.

Após a apresentação do produto / serviço, é necessário mencionar os restantes elementos da estratégia de *marketing*: o preço, os canais de distribuição e a promoção.

PREÇO

Descreva sumariamente como irá fixar o preço dos seus produtos e serviços e a relação entre a definição de preço e a estratégia do seu negócio (preços baixos para ganhar quota de mercado, preços altos para garantir um determinado *standing*).

DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição são os meios utilizados para levar o produto / serviço ao consumidor final. Existe uma grande variedade de canais de distribuição, desde a simples loja, à parceria com franchisados, à *Internet*, estando a sua importância relativa em grande mutação. Deve apresentar a estratégia relativa à distribuição dos produtos/serviços, i.e., decidir se iremos distribuir directamente ou por intermediários ou agentes, se iremos necessitar de *stocks* e armazéns.

COMUNICAÇÃO

Também deve ser apresentado neste capítulo o plano de comunicação da empresa.

Entendemos por comunicação, o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direcção a todos os alvos, nomeadamente aos seus clientes, aos distribuidores e aos líderes de opinião. Os meios utilizados para os atingir são as relações públicas, a força de vendas (incluindo a forma como os funcionários se apresentam [uniformes], a atitude relativamente ao cliente, a forma como falam da empresa nas suas actividades sociais), a publicidade, o *merchandising*, o *packaging*, *mailings*, *press releases*, patrocínios, participação em seminários, catálogos/brochuras, participação em feiras, páginas na *Internet*, *telemarketing*, etc.

O plano de comunicação deve distinguir claramente a comunicação dita institucional (o nome da empresa, os seus valores e cultura) da comunicação do produto/serviço propriamente dito.

Logo que tenha definido a seu Plano Estratégico, reflecta sobre a coerência de cada elemento face às outras componentes do plano. Tenha em especial atenção a forma como a comunica aos clientes e se a sua organização cumpre o que anuncia.

> AVALIAÇÃO DOS RECURSOS NECESSÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O objectivo desta secção é apresentar, de forma crítica e justificada, os recursos necessários, existentes ou não, à implementação da estratégia definida.

O nível de capacidade e/ou desempenho competitivo de uma empresa mede-se, também, através da qualidade, quantidade e forma de utilização dos recursos de que dispõe.

Uma empresa não está sozinha no mercado e, portanto, a análise aos recursos internos só tem sentido se conseguirmos estabelecer comparações com a concorrência por forma a obter os pontos fortes e fracos, bem como as competências centrais da organização.

RECURSOS FÍSICOS

Os recursos físicos para além de poderem constituir vantagens competitivas para o nosso negócio, são fulcrais para o seu desenvolvimento e potencial sucesso. É importante referir os recursos existentes que servirão de base à implementação da estratégia definida e as aquisições que julga serem necessárias no decorrer do horizonte de investimento.

Avalie os seus recursos tendo em vista a estratégia, no que respeita à imagem e comunicação ao cliente, bem como à capacidade de prestação de serviço pretendida. Procure descrever as características mais importantes dos seus imóveis, máquinas e outros objectos, bem como indicar o que o diferencia dos concorrentes directos.

Estes recursos podem envolver edifícios, máquinas, mobiliário, materiais diversos, uniformes, veículos, entre outros.

RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos são, cada vez mais, um elemento determinante para o sucesso de uma empresa, nomeadamente na actividade do turismo.

Um serviço tem como característica inerente ser avaliado no momento do consumo que é simultâneo com o da sua “produção”. A qualidade do serviço prestado depende do momento em que é fornecido, do funcionário, do fornecedor que presta o serviço e do próprio cliente. Assim, uma falha pode ter consequências gravíssimas, pois a perda do cliente pode ser definitiva e a imagem no mercado ficar deteriorada. As empresas de serviços devem assegurar a qualidade:

- > investindo numa boa selecção de pessoal e na sua formação
- > *standardizando* o fornecimento do serviço
- > medindo constantemente a satisfação do cliente

Nesta secção pretende-se que:

- > Indique o número de colaboradores actuais e os eventuais acréscimos necessários à implementação da estratégia
- > Descreva o tipo de qualificações e aptidões incluindo considerações quanto à adaptabilidade e potencial de desenvolvimento
- > Apresente o custo com pessoal por categoria, bem como os acréscimos salariais esperados
- > Descreva o processo e critérios de selecção
- > Caso tenha um plano de formação, indique qual e descreva os resultados esperados com o mesmo
- > Para finalizar, avalie a qualidade dos seus recursos em comparação com a sua concorrência directa e liste os pontos fracos e fortes dos seus recursos humanos

RECURSOS ORGANIZACIONAIS

Neste capítulo pretende-se que apresente a forma como o seu projecto/empresa se irá organizar. Esta análise deve incluir o tipo de estrutura orgânica (funcional, matricial, em rede), a apresentação dos responsáveis chave da organização e respectiva experiência, a descrição das principais funções, as linhas de reporte e procedimentos de controlo, os instrumentos de gestão (contabilidade geral, analítica, de gestão, orçamentos, quadros de acompanhamento das variáveis chave) e os sistemas de informação de suporte à actividade.

O organigrama deverá ser apresentado graficamente, de modo a facilitar a sua apreensão pelo investidor. No que se refere à descrição das funções, identifique claramente o poder de decisão e supervisão de cada responsável.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As necessidades do nosso tempo exigem novas formas de actuação que sejam compatíveis com a era do conhecimento e informação, globalização e *Internet*, em que a ambiguidade, complexidade e incerteza se manifestam de forma crescente. Assim, uma vez apresentada a organização geral da sua empresa, é necessário abordar um dos temas mais importantes da actualidade, os sistemas de informação.

Uma actuação no mercado com base num posicionamento tradicional perde espaço para uma intervenção mais interactiva, numa perspectiva de antecipação, compreensão e adaptação à singularidade de cada situação.

Quem aposta nas novas tecnologias cria, assim, uma nova via de captação de novos clientes ou fidelização dos actuais, bem como de estudo do comportamento e perfil dos seus clientes.

Os sistemas de informação são cruciais para que a empresa reaja atempadamente às mudanças verificadas no mercado, nas expectativas e necessidades do consumidor e, conseqüentemente, no desempenho interno. Assim, os instrumentos que se destinam a facilitar a pilotagem e o acompanhamento do projecto devem permitir obter uma informação atempada, transparente e fiável de modo a garantir a confiança do potencial financiador.

RECURSOS INTANGÍVEIS

Os recursos intangíveis não devem ser esquecidos, na medida em que podem constituir o melhor activo de uma empresa e o mais difícil de imitar pela concorrência.

Estes recursos podem ser localizados a nível interno, no entanto é bastante frequente envolverem recursos externos à empresa. Assim, alguns dos exemplos de recursos intangíveis são: a imagem; os estudos de mercado; os procedimentos e modo de fazer; as marcas; os contactos; a longevidade das relações com os clientes mais exigentes; entre outros.

Nesta secção descreva os seus recursos intangíveis, actuais e potenciais, na perspectiva do valor e importância relativa que conferem à estratégia definida.

> PROJEÇÕES E RESPECTIVOS PRESSUPOSTOS

Neste ponto do plano de negócio, chegou a altura de começar a expressar, em números, as conclusões identificadas. As projecções financeiras constituem um elemento indispensável de todos os planos de negócios, na medida em que visam:

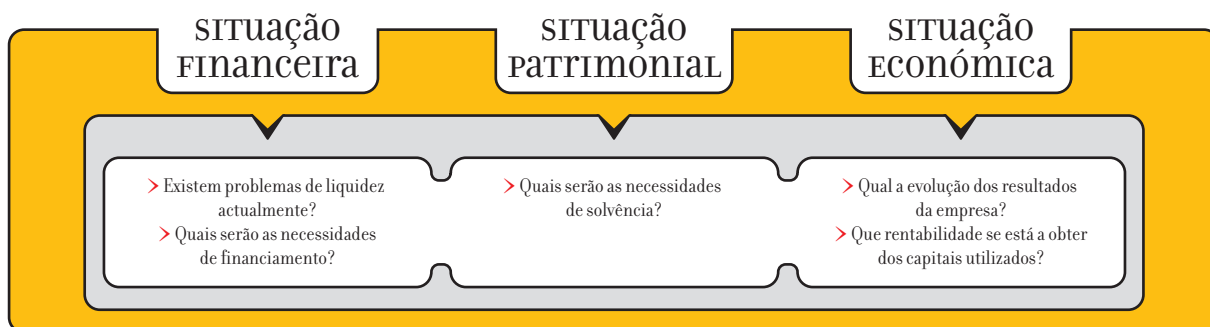
- > explicitar as consequências financeiras da estratégia da empresa
- > medir o desempenho potencial do negócio

Numa fase prévia à elaboração das projecções, é importante perceber porque recorrem os financiadores às análises económico-financeiras:

- > Querem perceber a tradução financeira das suas intenções de médio e longo prazo
- > Querem saber qual o potencial de crescimento da empresa
- > Querem descortinar se os objectivos apresentados são realizáveis
- > Querem identificar a sensibilidade do projecto a variações que possam ocorrer em variáveis-chave
- > Querem saber quando recuperarão o seu investimento
- > Querem ter a certeza que os fundos solicitados são suficientes

O objectivo desta secção é fornecer os elementos que permitem ao financiador efectuar as análises financeira, patrimonial e económica, as quais têm por base o mapa de fluxos, balanço e demonstração de resultados.

O mapa de fluxos, balanço e a demonstração de resultados permitem-lhe, avaliar, nomeadamente:



Após a apresentação de factores gerais a ter em consideração nas suas projecções, iniciaremos a exposição das várias rubricas a projectar, bem como a forma de o fazer. As rubricas encontram-se organizadas pelos mapas a apresentar. No entanto, é necessário não esquecer as ligações existentes entre as rubricas pertencentes a cada um dos mapas. Iniciaremos a exposição com a demonstração de resultados, seguidamente balanço e, por fim, o mapa de fluxos.

FACTORES GERAIS A CONSIDERAR NAS PROJEÇÕES

> ANÁLISE HISTÓRICA

Com excepção dos casos em que o plano de negócio se refere a um *start-up*, deverá ser efectuada uma análise aos anos históricos. Esta análise permitirá ter uma ideia clara da posição ocupada pela empresa no presente, a fim de definir o ponto de partida. Com base em dados reais, é possível perceber como oscilam os valores apresentados e definir com maior pormenor a forma como a empresa se comportará no futuro.

> PRESSUPOSTOS

Devem ser explicitados todos os pressupostos a utilizar na elaboração dos mapas atrás referidos. A explicitação dos pressupostos deve ser efectuada com clareza e seriedade, na medida em que sustentam os valores a apresentar e servem de base à análise de rentabilidade do negócio. Os pressupostos assumidos devem ser coerentes com as conclusões apresentadas nos capítulos anteriores.

> HORIZONTE DE EXPLORAÇÃO

O horizonte a contemplar nas suas projecções deve permitir ao financiador perceber qual a evolução futura de empresa. Na determinação do número de anos a projectar, é importante ter em consideração o ciclo do seu negócio, i.e., o período necessário, após investimento e implementação do projecto, para que a empresa esteja a laborar numa velocidade cruzeiro com níveis de crescimento estabilizados. Normalmente, o horizonte considerado pelas empresas oscila entre os 3 e os 5 anos. No entanto, pensamos valer a pena cada investidor pensar no seu caso.

> FIABILIDADE

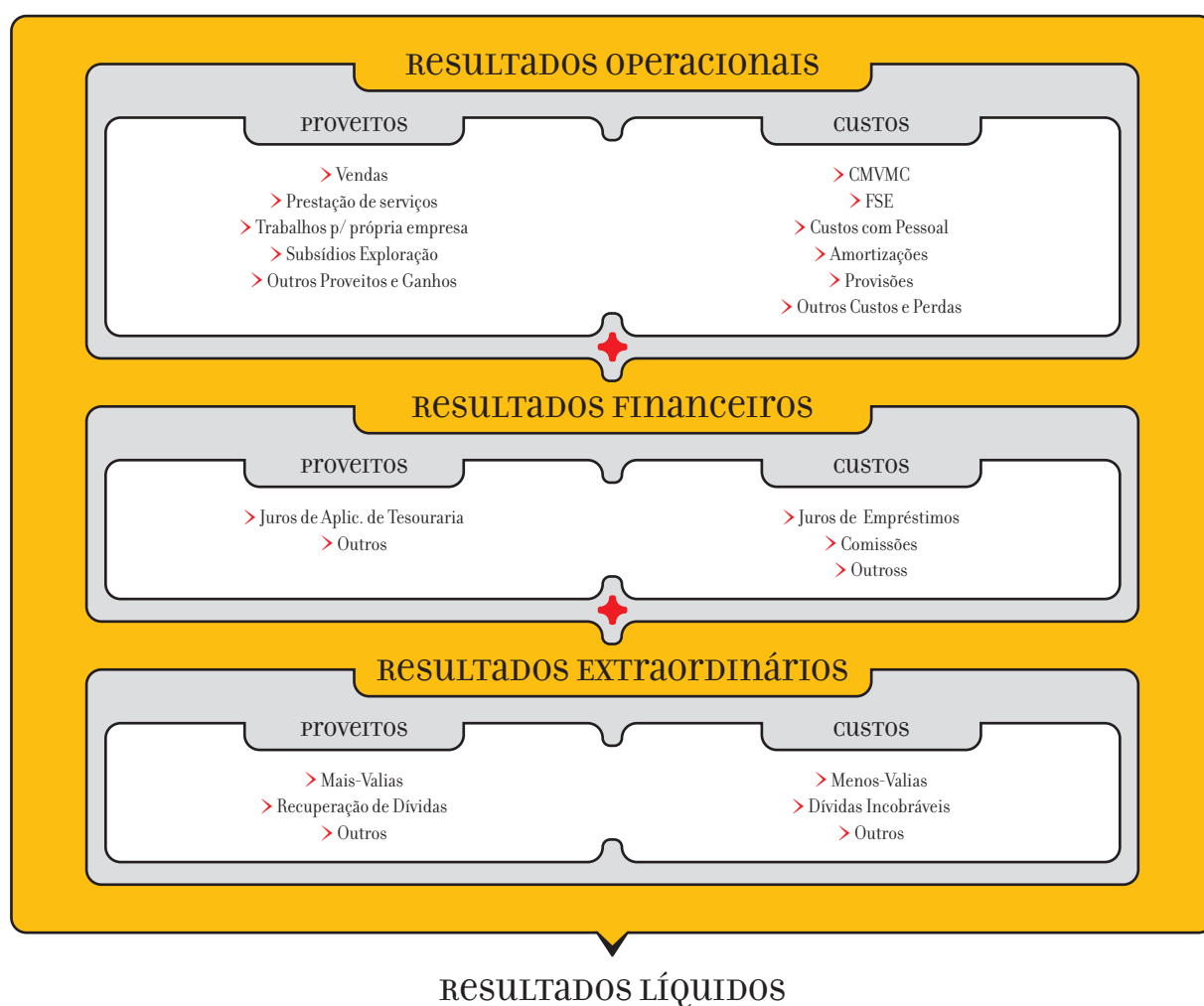
O financiador costuma considerar que lhe estão a vender “gato por lebre” e, portanto, calcula um desconto automático sobre os valores apresentados. Se sub-valorizar o seu projecto, arrisca-se a que ele não seja atractivo;

pelo contrário, se o sobrevalorizar, perderá a credibilidade. Assim, as projecções não devem ser, nem demasiado optimistas, nem excessivamente pessimistas.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A Demonstração de Resultados é o quadro que recolhe a história da actividade da empresa ao longo de todo o ano, registando todos os custos e proveitos incorridos. Recomendamos que inicie as projecções pela vertente operacional que foi objecto das análises anteriormente apresentadas, incluindo um orçamento de vendas e respectivos custos operacionais. Na nossa exposição, seguem-se os resultados financeiros, finalizando com os extraordinários. Explicitaremos apenas as rubricas mais relevantes.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS



> ORÇAMENTO DE VENDAS/PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

As suas projecções devem iniciar-se com o orçamento de vendas, na medida em que estas condicionam toda a sua actividade.

Este orçamento deve ser elaborado com base na análise de mercado e estratégias de *marketing* e vendas definidas nos segmentos de mercado-alvo seleccionados, na posição que ocupa actualmente no mercado e na evolução apresentada nos últimos anos. O cruzamento destes dados permitir-lhe-á apresentar uma tabela com a evolução discriminada das vendas/prestações de serviços, da seguinte forma:

- > por mercado de destino das vendas e prestações de serviços - mercado nacional, outros países detalhados
- > por produtos, mercadorias e serviços vendidos
- > por quantidades (não aplicável à prestação de serviços)
- > por valores

Todas estas variáveis devem ser cruzáveis, i.e. deveremos ser capazes de construir um quadro de vendas totais com toda esta informação.

Ao elaborar os pressupostos relativos à sua previsão, refira os aspectos mais importantes, procurando reponder às seguintes questões:

- > Quais as taxas de crescimento previstas, em unidades e valor?
- > Porque projecta as suas vendas a este nível e não acima ou abaixo?
- > Quais os factores da envolvente que determinam aquela evolução?
- > Considera as suas previsões realistas? Porquê? O que pode correr bem ou mal? Com que probabilidade?

Uma vez projectadas as vendas, o investidor, com base nos valores históricos, práticas de mercado e possíveis contratos efectuados com clientes, pode determinar o prazo de recebimentos, apurando os montantes em dívida no final de cada ano.

> CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS [CMVMCI]

No caso de uma empresa existente, analise o valores históricos e o seu peso nas vendas correspondentes. Não se prevendo eventuais alterações das margens, projecte os valores desta rubrica com base nas vendas, já projectadas, e na margem até então praticada. No caso de um *start up*, a análise, até então efectuada neste documento, permitir-lhe-á deduzir as margens praticadas na actividade do turismo, bem como a previsão da sua evolução. Qualquer alteração prevista na margem deve estar devidamente sustentada.

Na projecção, detalhe os CMVMC da seguinte forma:

- > Por mercados de origem das mercadorias e matérias-primas
- > Por mercadorias vendidas e matérias-primas consumidas
- > Por quantidades
- > Por valores

Todas estas variáveis devem ser cruzáveis, i.e. deveremos ser capazes de construir um quadro de consumos que cruze esta informação com os produtos e mercadorias vendidas.

> FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS [FSE]

Para a elaboração das projecções desta conta, deve proceder-se à subdivisão destes custos em:

- > Custos Variáveis: são os custos que variam proporcionalmente às vendas e/ou prestação de serviços, dada a sua evolução estar interligada ao crescimento da actividade
- > Custos Fixos: são os custos "estruturais" da empresa, i.e., decorrem da estrutura fixa necessária à sustentação da sua exploração (seguros, rendas), existindo mesmo que a empresa não venda nada. A sua evolução projecta-se, normalmente, à taxa de inflação

> CUSTOS COM PESSOAL

Inúmeras são as variáveis que devem ser conhecidas para a previsão dos Custos com o Pessoal:

- > Quadro de Pessoal da Empresa, onde seja possível individualizar o departamento, a função e o custo de cada colaborador
- > N.º de entradas e saídas de pessoal previstas por departamento, função e respectivo mês e ano de entrada/saída
- > Decomposição dos Custos de Pessoal históricos em Salário Base, Contribuições para a Segurança Social, Abonos, Prémios, Seguros, Horas Extra, Subsídios e Outros Custos com o Pessoal
- > Vínculo contratual de cada colaborador
- > Política salarial da empresa, bem como previsão de eventuais promoções ou passagem de escalões

> AMORTIZAÇÕES

As amortizações do exercício medem o desgaste anual previsto dos bens existentes na empresa, permitindo avaliar o investimento necessário para a sua substituição. Este desgaste é calculado tendo em conta a vida útil prevista do bem e as taxas de amortização previstas na lei fiscal. Para o cálculo das amortizações existem várias diligências que devem ser realizadas:

- > Conhecer o mapa de amortizações do ano base, onde são dadas a conhecer o valor de aquisição, a taxa de amortização, as amortizações acumuladas, os abates e as reavaliações
- > Calcular, para os bens já existentes antes do projecto, as amortizações, bem como os abates e reavaliações para o horizonte das projecções
- > Ter acesso ao mapa de investimentos previstos da empresa
- > Prever, com base em taxas de amortização adequadas as amortizações do investimento e somá-las às anteriores
- > Deve ter-se em conta o Método de Amortização que a empresa utiliza e utilizar o mesmo: quotas constantes, quotas degressivas

> OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS

Nos outros custos operacionais devem colocar-se todas os custos cuja previsão isolada não tem valor acrescentado, para quem analisa a empresa. Assim, os custos a incluir diferem de empresa para empresa. A irrelevância de

um custo num dado negócio pode dever-se ao facto de não ser um custo recorrente ou apresentar valores relativamente insignificantes.

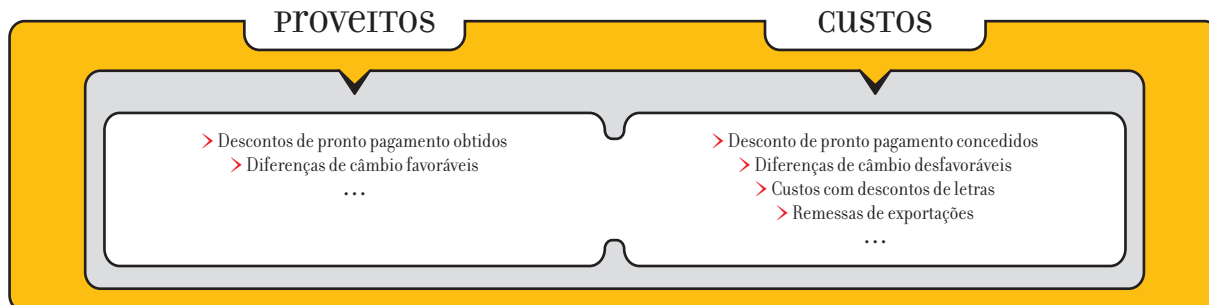
Estes custos poderão ser fixos ou variáveis. No primeiro caso, evoluirão à taxa de inflação, enquanto no segundo devem ser projectados com base na evolução da actividade da empresa.

> RESULTADOS FINANCEIROS

Existem dois grandes grupos de custos e proveitos financeiros:

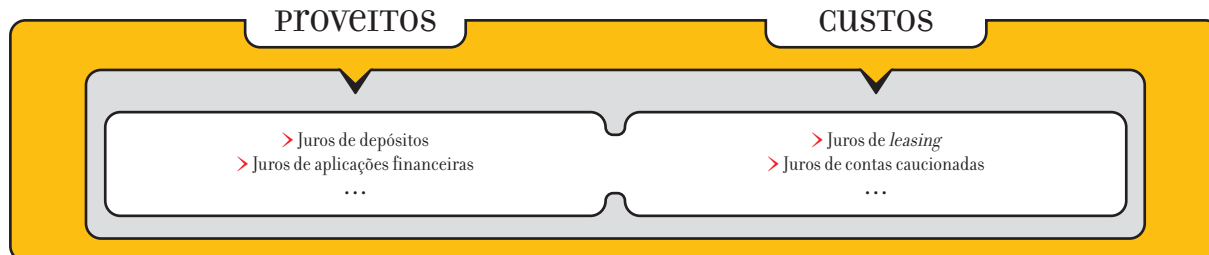
- > os de funcionamento que são inerentes à actividade da empresa, ou seja, englobam, normalmente, os descontos de pronto pagamento concedidos/obtidos, as diferenças de câmbio favoráveis/ desfavoráveis, custos com operações de descontos de letras, remessas de exportação e outros que dependem, normalmente, do volume de negócios da empresa, devendo ser projectados com base na sua evolução ou taxa de crescimento

CUSTOS E PROVEITOS FINANCEIROS DE FUNCIONAMENTO



- > os de financiamento, que decorrem das operações de financiamento da empresa; alguns exemplos de proveitos desta natureza são os juros obtidos com depósitos ou outras aplicações que possam ser efectuadas; os custos de financiamento da empresa tem por base juros de *leasings*, contas caucionadas, empréstimos obtidos, entre outros. Os custos e proveitos de financiamento devem ser analisados caso a caso, com base nos planos de amortização das respectivas dívidas

CUSTOS E PROVEITOS FINANCEIROS DE FINANCIAMENTO



> RESULTADOS EXTRAORDINÁRIOS

Normalmente, não são projectados quaisquer proveitos ou custos extraordinários, pela sua própria natureza, à excepção dos subsídios a receber.

BALANÇO

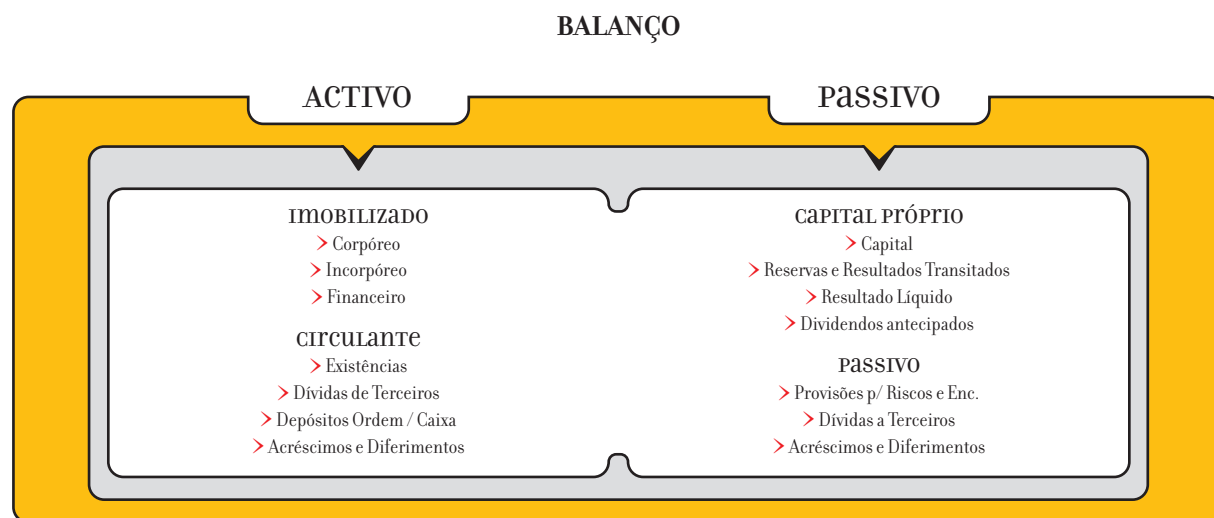
O balanço é o resumo dos recursos que existem numa empresa, num dado momento. Ao mencionar recursos, referimo-nos a tudo aquilo que existe numa empresa e que pode ser expresso em unidades monetárias, seja por dinheiro, seja por podermos encontrar um processo que permita traduzi-lo em dinheiro.

O balanço é constituído pelo activo e passivo, os quais representam duas formas distintas de exprimir a mesma quantidade e tem forçosamente que se cumprir a igualdade:

Passivo: é a parte do balanço que descreve os recursos de que dispõe a empresa num determinado momento.

Activo: é a parte do balanço que descreve como estão a ser utilizados os recursos de que a empresa dispõe, na mesma data.

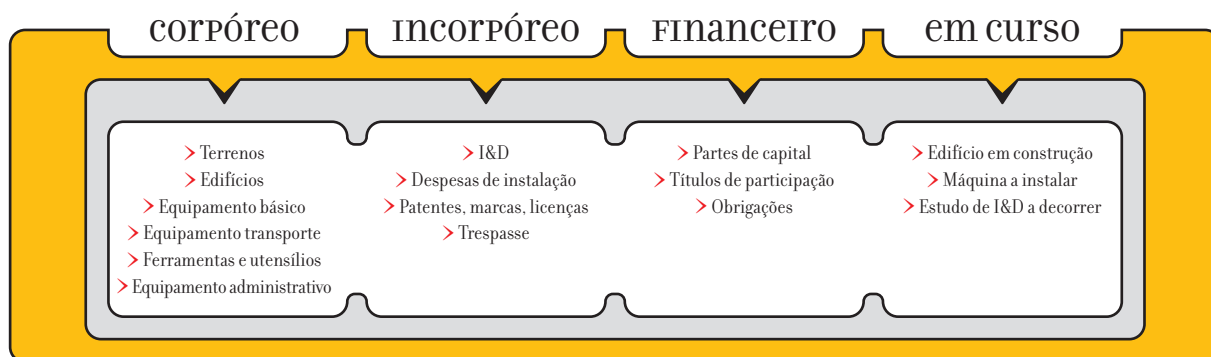
Grande parte das rubricas a projectar no balanço encontra-se intimamente relacionada com as contas da demonstração de resultados.



> IMOBILIZADO

Chegou o momento de quantificar o investimento a realizar (com excepção do fundo de maneo). Detalhe os investimentos previstos, dentro das quatro categorias em que se subdivide o imobilizado: Incorpóreo; Corpóreo; Financeiro e em Curso (os bens contabilizados nesta conta não dão origem a qualquer amortização do exercício).

IMOBILIZADO



> AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS

Num determinado ano, o desgaste total de um bem é medido através da sua amortização acumulada. Assim, esta conta é projectada com base no saldo do ano base, somando-se nos anos seguintes as amortizações do exercício determinadas na demonstração de resultados.

> EXISTÊNCIAS

A Conta de Existências subdivide-se em quatro categorias:

- > Matérias-primas
- > Produtos Acabados e em Curso
- > Mercadorias
- > Outros

Normalmente, as projecções das existências baseiam-se nas rotações de *stock* do ano base, se estas estiverem de acordo com a política da empresa e se os investimentos a realizar não tiverem impacto directo nestas variáveis. Por exemplo, se a empresa estiver a investir num armazém “inteligente”, é natural que aumente a rotação dos seus *stocks*, diminuindo os prazos médios de permanência em *stock*. A rotação de *stocks* (ver página 69) representa a velocidade com que se renovam as existências durante um ano.

> CLIENTES

O saldo de clientes, apresentado no balanço no fim do exercício, corresponde ao montante das dívidas destes à data de fecho de contas. Esta rubrica é normalmente projectada com base no prazo médio de recebimentos (ver página 69), i.e., o número de dias necessários para a empresa receber o que os clientes estão a dever. A análise do comportamento dos clientes, no tocante às suas dívidas para com a empresa, é um elemento muito relevante na avaliação da sua liquidez.

No caso de um *start-up* deverá analisar as formas e prazos de pagamento mais usuais na actividade do turismo. No caso de venda directa ao público, o prazo médio de recebimentos aproxima-se de zero. O aumento no prazo médio de recebimentos perspectiva a possibilidade da empresa incorrer em dificuldades de liquidez, se não for acompanhado por uma dilatação do prazo médio de pagamentos a fornecedores.

> FORNECEDORES

A análise do cumprimento por parte da empresa das suas responsabilidades para com os seus fornecedores e outros credores é, juntamente com a do comportamento dos clientes no tocante às suas dívidas para com a empresa, um elemento muito relevante a ter em conta quanto à liquidez da empresa.

O prazo médio de pagamentos (ver página 69) é o rácio que mede a velocidade com que a empresa costuma pagar as suas dívidas aos fornecedores. Assim, à semelhança da conta de clientes, esta conta deve ser projectada com base neste rácio.

> DÍVIDAS A INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO

Para financiar a sua actividade, uma empresa pode contrair empréstimos de médio e longo prazos e ainda de curto prazo. Os empréstimos de médio e longo prazos correspondem aos valores a reembolsar num horizonte temporal superior a 1 ano. As contas caucionadas são normalmente contabilizadas em dívidas de curto prazo.

Numa situação normal, as dívidas de longo prazo servem para financiar os activos de médio e longo prazos, nomeadamente os activos imobilizados e as dívidas de curto prazo visam financiar o activo circulante. Muitas empresas quando entram em dificuldades financeiras recorrem ao crédito a curto prazo para financiar as dívidas e os activos de médio e longo prazos.

Nesta conta estarão contemplados os diferentes empréstimos contraídos pela empresa. Estes serão contraídos em diferentes datas com distintos prazos de amortização e condições de juros. Assim, as projecções devem ser elaboradas de acordo com cada plano de amortização das dívidas contraídas ou a contrair, para financiamento dos investimentos da empresa.

Uma empresa financia-se através de capitais próprios e capitais alheios. Assim, estas duas fontes constituem a estrutura de capitais de uma empresa, devendo aquela ser equilibrada. A estrutura de capitais varia de actividade do turismo para actividade do turismo, no entanto normalmente, os capitais próprios correspondem a 30% do financiamento do investimento e os capitais alheios 70%.

> DÍVIDAS A FORNECEDORES DE IMOBILIZADO

Esta conta é constituída, usualmente pelas dívidas respeitantes aos *leasings*. Nesta conta também deve ser observado o critério de classificação da dívida de médio e longo prazo ou de curto prazo. Para projectar este saldo,

é necessário ter os Planos de Amortização dos *leasings*, contraídos ou a contrair, onde possamos retirar, quer as amortizações de capital quer a parte referente aos juros (que, como já vimos, serão contabilizados na conta de custos financeiros).

As dívidas de *leasing* são classificadas como sendo de médio e longo prazos até ao último ano de amortização de capital, ano em que o saldo de capital em dívida (resultante do mapa de amortização do *leasing*) passa para curto prazo.

> ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS

Deve proceder-se à subdivisão do saldo das dívidas ao Estado em quatro rubricas: IVA; contribuições para a segurança social, retenção de impostos sobre o rendimento, imposto sobre o rendimento.

CONTRIBUIÇÕES PARA SEGURANÇA SOCIAL

- > Esta rubrica apresenta o saldo em dívida à segurança social no fim do exercício
- > O prazo legal de pagamento é de 2 meses (60 dias)

IVA

- > Nesta conta está incluído o IVA das vendas, das compras (incluindo as compras de imobilizado) e dos F.S.E's
- > É necessário ter em atenção as diferentes taxas de IVA em vigor
- > As compras/vendas de/para mercados externos são geralmente isentas
- > O prazo médio de pagamento do IVA é de 45 dias

RETENÇÕES DE IMPOSTOS SOBRE RENDIMENTO

- > deve isolar-se o valor das retenções do IRS efectuadas pela empresa aos seus colaboradores e considerar um prazo médio de pagamento de 60 dias

IRC

- > as empresas efectuam pagamentos por conta em sede de IRC que totalizam 85% do imposto a pagar no ano anterior. Desta forma, a última prestação que efectuam irá "acertar" o saldo com o Estado, ou seja, no caso de as entregas efectuadas serem inferiores ao valor do imposto a pagar no ano corrente, a empresa terá de entregar ao Estado o valor remanescente, no caso de ser superior, o Estado reembolsa à empresa o valor devido. Assim, o saldo com o Estado, no fim do exercício, traduz a situação devedora ou credora apurada após o cálculo do imposto

> ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS

Esta conta destina-se a permitir o registo dos custos e proveitos nos exercícios a que respeitam e não no exercício em que se verificou o fluxo financeiro. Assim, os valores recebidos ou pagos são armazenados nesta conta, à espera do exercício correcto para serem reconhecidos como custos ou proveitos.

> CAPITAL PRÓPRIO

O capital próprio é composto, principalmente, pelas seguintes rubricas:

- > capital: esta conta servirá para registar o capital nominal com que a empresa foi fundada, bem como os eventuais aumentos efectuados
- > reservas: existem reservas legais (correspondendo às obrigações decorrentes dos art.º 295 e art.º 218 do código das sociedades comerciais), reservas livres. Estas contas servem de “almofada de segurança”, sendo constituídas através da transferência de uma quota parte do resultado líquido obtido no ano
- > reservas de reavaliação: esta conta serve de contrapartida aos ajustamentos efectuados nas imobilizações corpóreas com base nos decretos lei em vigor
- > resultados transitados: esta conta é utilizada para registar os resultados líquidos provenientes dos exercícios anteriores. Será movimentada subsequentemente de acordo com a aplicação de lucros ou a cobertura de prejuízos que for deliberada
- > resultado líquido do exercício

MAPA DE FLUXOS

O mapa de fluxos sintetiza os movimentos monetários ocorridos no período, os pagamentos e os recebimentos. A importância atribuída pelos gestores da empresa, entidades financeiras e investidores ao dinheiro de que uma empresa dispõe, prende-se com o facto de, não obstante poder apresentar uma rentabilidade elevada, a empresa pode encontrar-se com problemas de liquidez. A saúde financeira de uma empresa depende dos seus fluxos de caixa.

Os fluxos de caixa calculam-se através da determinação das cobranças e pagamentos realizados num certo período de tempo. No apuramento das disponibilidades é necessário distinguir duas situações:

- > Incorrer numa despesa não é o mesmo que realizar um pagamento
- > Obter uma receita é diferente de cobrar

Assim, só em casos excepcionais é que os fluxos de caixa de um determinado período de tempo reflectem correctamente os lucros e perdas desse período.

> ANÁLISE DA RENTABILIDADE

O método dos rácios é fundamental na análise de qualquer plano de negócio, pois ajuda a explicar a evolução prevista em diversas áreas e permite também concluir sobre a atractividade do projecto, nomeadamente através de comparações com a actividade do turismo ou a concorrência.

A análise de indicadores constitui ainda uma das formas de testar a razoabilidade dos pressupostos assumidos no Plano. Algumas das principais dúvidas do analista são: “Porque é que alguns indicadores variam mais do que outros? O nível de variação faz sentido? Quais as medidas a implementar que possibilitem as melhorias do valor dos indicadores previstas no plano?”.

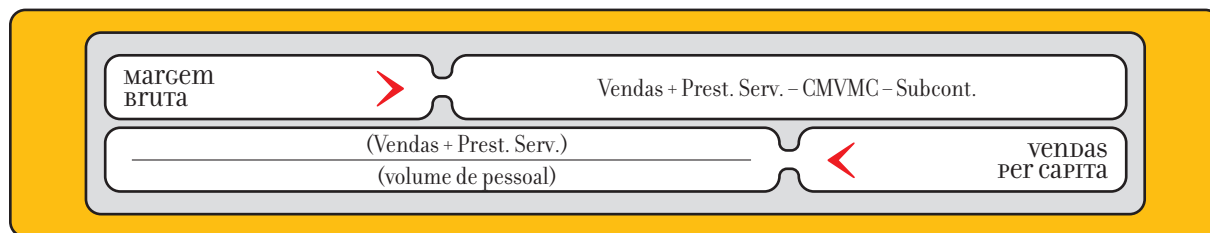
Os rácios podem ser indicadores de rentabilidade, financeiros ou de funcionamento. Qualquer análise baseada em rácios deve ter em atenção a actividade da empresa em causa.

Neste capítulo, deve ser feita uma análise previsional (e histórica, quando possível) da evolução destes indicadores e uma comparação com os rácios verificados nos actividade do turismo e na concorrência, em valores absolutos e relativos. Sempre que possível, privilegie uma análise gráfica.

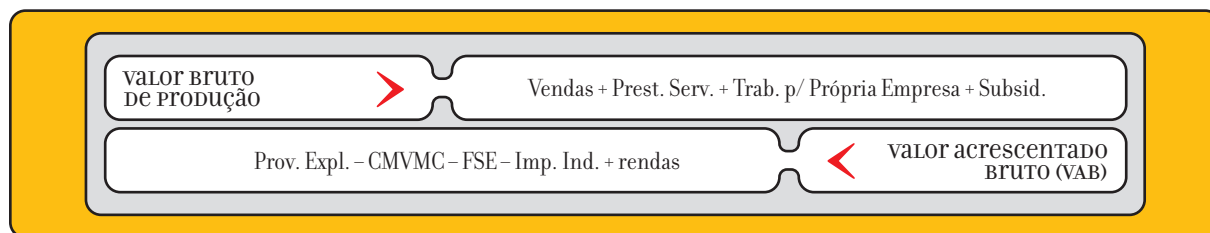
Se estão previstas melhorias significativas de alguns indicadores, é necessário verificar se os pressupostos sobre as quais assentam são praticáveis e, quando tal for necessário, deve fazer-se nesta secção uma análise qualitativa dos pressupostos assumidos, indicando os objectivos fundamentais e as maiores ou menores dificuldades que se prevêem para os atingir.

> INDICADORES DE RENTABILIDADE

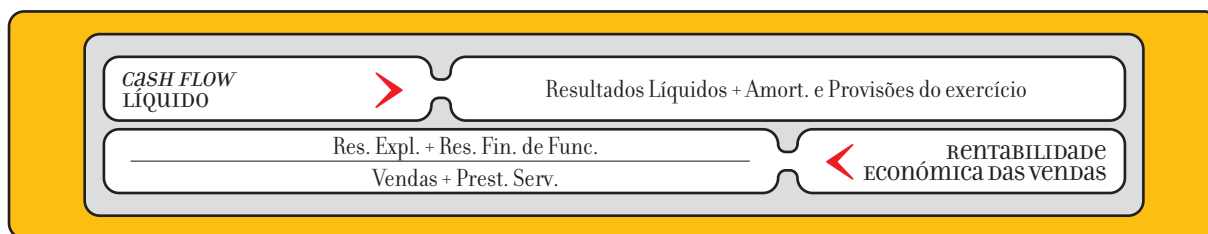
Os objectivos deste tópico centram-se na análise da rentabilidade da exploração (resultados de exploração), da actividade global da empresa (resultados líquidos) e da aplicação dos capitais próprios.



Vendas Per Capita: representa a contribuição média de cada colaborador para a “performance” de vendas da empresa. Deve ser utilizado para comparar “performances” económicas no tempo ou empresas do mesmo ramo de actividade.

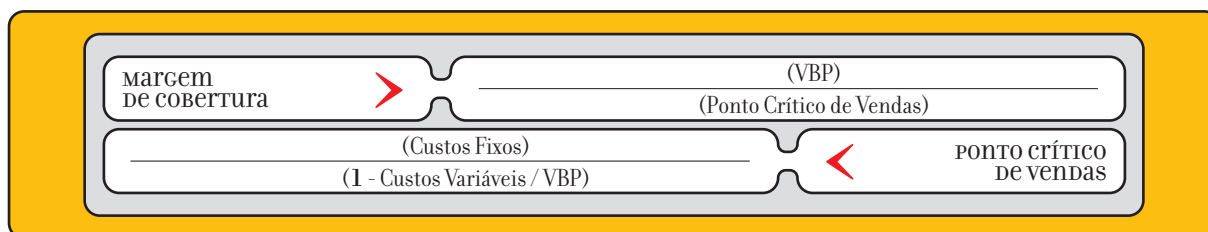


VAB: é um indicador que mede a criação de riqueza de uma empresa e pode ser utilizado como termo de comparação entre quaisquer empresas.



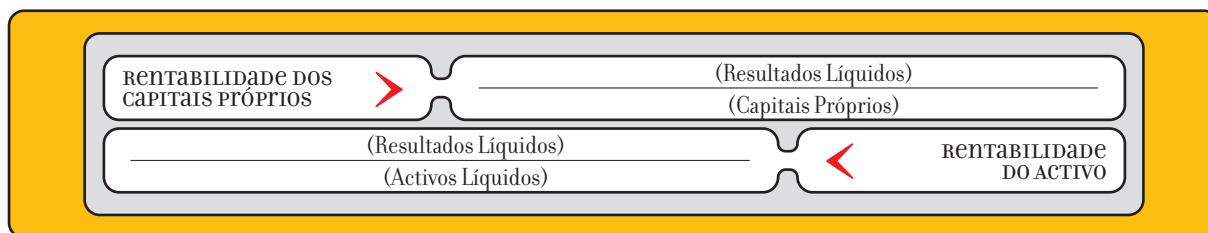
Rentabilidade Económica das Vendas: é um indicador económico que analisa a “performance” da actividade operacional da empresa.

Cash-Flow Líquido: representa o mais importante recurso financeiro da empresa: a riqueza gerada pela actividade.



A **margem de cobertura** calcula o “colchão” de segurança de que a empresa dispõe (no volume das vendas) antes de começar a perder dinheiro.

O **ponto crítico de venda** (ou ponto de equilíbrio) representa o nível mínimo de vendas a atingir para não perder dinheiro.

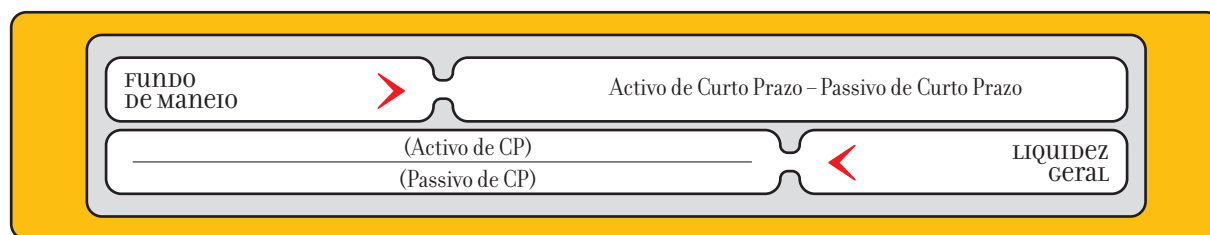


Rentabilidade dos Capitais Próprios: este rácio mede a rentabilidade da empresa do ponto de vista do investidor e deve ser comparado com taxas de remuneração de aplicações financeiras.

Rentabilidade do Activo: mede o desempenho dos capitais investidos na empresa, independentemente da sua origem (próprios ou alheios).

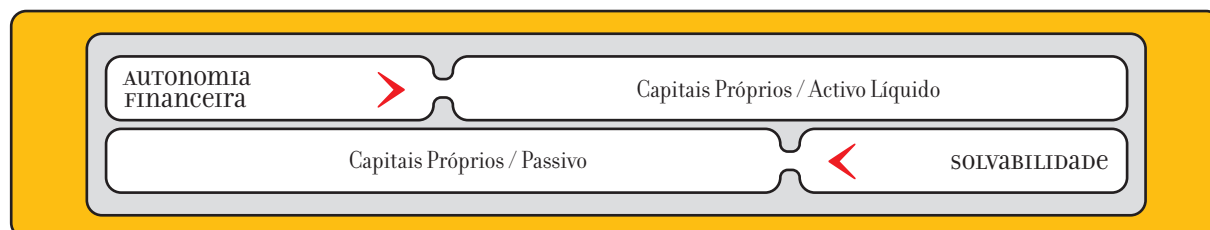
> INDICADORES FINANCEIROS

Os objectivos deste tópico centram-se na análise da situação patrimonial da empresa e no seu equilíbrio financeiro.



Fundo de Maneio: diferença entre o Activo de curto prazo (ou circulante) e o Passivo de curto prazo (também consiste na parcela de capitais permanentes em excesso face aos valores imobilizados líquidos). O Fundo de Maneio é um indicador, tradicionalmente utilizado pelos credores, para avaliar a capacidade da empresa em solver os seus compromissos de curto prazo. No entanto, a análise do Fundo de Maneio num dado momento de tempo é limitada e só tem sentido quando comparada com outros conceitos, como por exemplo, a Liquidez Geral, que é um indicador relativo.

Liquidez Geral: este rácio pretende estabelecer uma relação entre o activo circulante e o passivo corrente. Sendo o activo circulante tudo aquilo que a empresa transforma em dinheiro no prazo de um ano e o passivo corrente aquilo que a empresa tem a pagar em idêntico período, muito embora o seu valor dependa do tipo de empresa em estudo, normalmente é aceite como padrão um valor maior ou igual a 1.

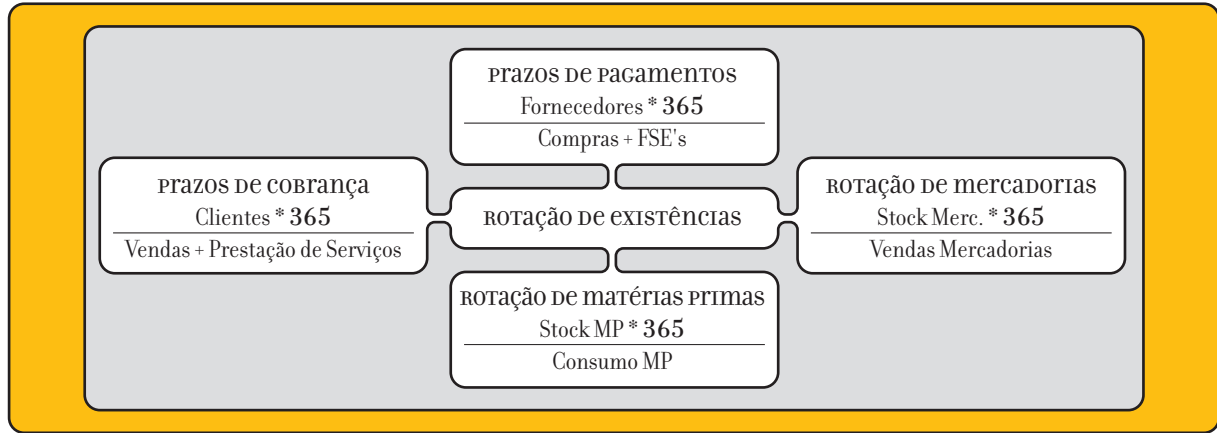


Autonomia Financeira: trata-se de um rácio fundamental na análise das finanças de uma empresa e da sua capacidade de solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Normalmente, considera-se bom um valor superior a 1/3, caso contrário existirá provavelmente uma insuficiente dotação de capital próprio e excessiva dependência de capitais alheios (fornecedores e banca).

Solvabilidade: este indicador expressa a capacidade da empresa para solver os seus compromissos a médio e longo prazo. Quanto maior for este indicador, melhor será a estrutura financeira da empresa. Valores inferiores a 0,5 são considerados, normalmente, insuficientes. Valores superiores a 1 são claramente bons.

> INDICADORES DE FUNCIONAMENTO

Estes indicadores visam essencialmente a análise histórica das condições de exploração e a projecção dos componentes do Fundo de Maneio: Clientes, Fornecedores e *stocks*.



Prazo médio de recebimentos: indica o número de dias necessários para a empresa receber o que os clientes estão a dever. A análise do comportamento dos clientes no tocante às suas dívidas para com a empresa é, juntamente com a do cumprimento por parte desta das suas responsabilidades para com os seus fornecedores e outros credores, um elemento muito relevante a ter em conta na liquidez da empresa. Um prazo médio de recebimentos a crescer implica maior possibilidade de dificuldades de liquidez, se não for acompanhado por uma dilatação do prazo médio de pagamentos que a empresa tem que efectuar aos seus fornecedores.

Prazo médio de pagamentos: é o rácio que mede a velocidade com que a empresa costuma pagar as suas dívidas aos fornecedores. A análise do cumprimento por parte da empresa das suas responsabilidades para com os seus fornecedores e outros credores é, juntamente com a do comportamento dos clientes no tocante às suas dívidas para com a empresa, um elemento muito relevante a ter em conta quanto à liquidez da empresa. Um prazo médio de pagamentos a diminuir implica maior possibilidade de dificuldades de liquidez se não for acompanhado por uma diminuição do prazo médio de recebimentos que a empresa tem que obter dos seus clientes.

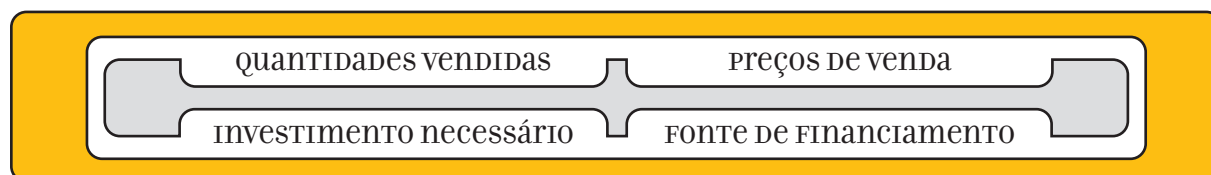
Rotação dos *stocks*: tempo médio de permanência em armazém das diversas matérias consumidas e das mercadorias; evidencia os efeitos de gestão ao nível dos armazéns. Representam a velocidade com que se renovam as existências e as perspectivas de transformação destas em fundos líquido. A redução da permanência em armazém é normalmente um objectivo. Estes rácios devem ser analisados com cautela e com conhecimento das decisões correntes do período em análise.

> ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

O plano de negócio já apresentou o mercado, as opções estratégicas, o plano operacional e respectivas projecções, assim como uma análise da rentabilidade. Para o leitor, seja ele um dos gestores da empresa, um potencial parceiro ou financiador, resta uma dúvida essencial a esclarecer: e se alguma coisa correr mal? Se algum dos pressupostos essenciais tiver uma evolução diferente das estimada, quais poderão ser as consequências no projecto? Por exemplo, se está a analisar a instalação de uma loja num novo centro comercial, se este centro comercial espera atrair x visitantes no seu primeiro ano de funcionamento, o que poderá acontecer se os visitantes forem apenas $x/2$?

O promotor deverá então identificar quais as variáveis e pressupostos fundamentais do seu projecto e analisar a sensibilidade do projecto a pequenas variações nessas rubricas.

As rubricas que mais correntemente se analisam são:



> ANÁLISE DO INVESTIMENTO

Os analistas e potenciais financiadores costumam, também, avaliar a valia do projecto através de 3 métodos comparativos: o cálculo do *payback*, do VAL e da TIR.

O *payback* (ou período de recuperação) é o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial.

$$\text{Período de recuperação} = \frac{(\text{Investimento inicial})}{(\text{Cash-Flows Líquidos anuais})}$$

O Valor Actual Líquido (VAL) representa o "valor" do projecto hoje. Este método transforma os fluxos de capitais de um determinado projecto que consiste em entradas (*cash-flows*) e saídas (investimentos) de dinheiro, que se dão em diferentes momentos no tempo, numa série de fluxos realizados no presente. Para esse efeito, utiliza uma taxa de desconto para actualizar os fluxos futuros para o momento presente.

A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é a taxa de desconto (actualização) que faz com que o VAL de um determinado projecto seja igual a zero.

> IMPACTE DO INVESTIMENTO

Este capítulo visa apresentar os “frutos” do projecto apresentado. Como qualquer vendedor, o promotor deve aqui vender a sua ideia e expor as principais vantagens decorrentes da implementação do seu projecto.

Devem ser estudados dois tipos de impactes, interno e externo. Os impactes externos revelam-se particularmente necessários quando algum dos potenciais leitores representa o Estado ou alguma instituição pública. Nesse caso, é essencial apresentar quais os impactes do projecto na cidade/região/país, nomeadamente em termos de emprego, de dependência em relação ao estrangeiro, de ambiente, de inovação.

Os impactes internos relacionam-se essencialmente com a redução de algum ponto fraco da empresa (redução da quantidade de resíduos emitida, diminuição da dependência em relação a algum fornecedor/cliente) ou com a demonstração de algum crescimento ou expansão (aumento do número de trabalhadores, crescimento das vendas, melhoria da rentabilidade).

Também devem ser apresentados impactes qualitativos decorrentes do projecto (este projecto é inovador, vai enaltecer a região?).

